

ÖN SÖZ

Uluslararası pazarlarda rekabet gün geçtikçe yoğunlaşmaktadır. Küreselleşme sürecinde ülkeler arasındaki ticari engeller azalmakta, iletişim ve ulaşım teknolojileri gelişmekte, bilgi daha önemli hale gelmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ve artan rekabetin etkisiyle, çevresini iyi gözlemleyebilen ve değişimlere ayak uydurabilen, doğru ve zamanında bilgi elde eden işletmeler dış pazarlara daha kolay açılacaklardır. İşletmelerin hangi ülke pazarlarına hangi strateji ile girebilecekleri, hedef pazarlara uygun mal ve hizmetleri nasıl geliştirebilecekleri ya da mevcut ürünlerine pazar ararlarken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları önemlidir. Elektronik ticaretin gelişmesi, taşımacılıktaki ilerlemeler sonucunda mal, hizmet ve insanlar ülkeler arasında daha hızlı hareket edebilmektedir. İşletmeler farklı ülke pazarlarında sadece tek bir stratejiyi değil, çok farklı stratejileri kullanabilmektedirler. Bu nedenle küreselleşme sürecinde dışa açılma stratejilerinin incelenmesi ve giriş stratejisine karar verilirken dikkat edilmesi gereken unsurların açıklanması, farklı ülke pazarlarına girmek isteyen işletmelerin belirsizlik riskini azaltacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde uluslararasılaşma ile ilgili teoriler ve günümüzde ne gibi değişikliklerin yaşandığı üzerinde durulmuş, sonraki bölümlerde işletmelerin farklı ülke pazarlarına açılma stratejileri ve özellikleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. En son bölümde ise Türkiye’de işletmelerin farklı ülke pazarlarına açılma stratejileri ile ilgili yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Çalışmam boyunca manevi desteklerini benden bir an olsun esirgemeyen sevgili annem Yurdanur Ulaş’a ve babam İsmet Ulaş’a, ağabeyim Dr. Mahmut Ulaş’a, yengem Metap Ulaş’a, canlarım Ahmet ve İsmet’e, uluslararası işletmecilik konusundaki bilgi birikimleriyle bana yol gösteren ve değerli görüşlerini benimle paylaşan hocalarım Prof. Dr. Doğan Yaşar Ayhan, Prof. Dr. Halil Sarıaslan, Doç. Dr. Leyla Şentürk Özer’e, kitabın hazırlanmasında yardımcı olan sevgili arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Hatice Çalıpınar’a, Dr. Hülya Coştan’a, bilgisayar dahisi kardeşim Sulen Önal’a ve yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca çalışmamın kısa sürede basımını gerçekleştiren Nobel Yayınevi yönetici ve çalışanlarına da teşekkürlerimi sunuyorum.

Yrd. Doç. Dr. Dilber Ulaş
Nisan 2009

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

ULUSAL İŞLETMEDEN ÇOK ULUSLU İŞLETMEYE

ULUSLARARASI İŞLETME FAALİYETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	2
ULUSAL KÖKEN YÖNÜNDEN İŞLETME TÜRLERİ VE KAPSAMI	3
Ulusal İşletme (National Companies)	4
Uluslararası İşletme (International Companies)	5
Çok Uluslu İşletme (Multinational Companies).....	6
Küresel İşletme (Global Companies).....	8
Uluslar Üstü İşletme (Supranational Corporation)	10
Doğuştan Küresel İşletmeler (Born Global Companies).....	10
İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME NEDENLERİ	11
Teknolojinin Gelişmesi ve Yaygınlaşması	14
Ülkelerarası Ekonomik Faaliyetlerin Serbestleşmesi	14
Uluslararası İşletme Faaliyetlerini Destekleyici Faaliyetlerin ve Uluslararası Düzenlemelerin Geliştirilmesi	15
Küresel Rekabetin Artması	16
Ülkeler Arasında Tüketici İhtiyaçlarının ve Tercihlerinin Benzeşmesi	16
Diğer Amaçlar	17
İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ TEORİLERİ	17
Uluslararasılaşma Kavramı	18
Uluslararasılaşma Teorilerinin Açıklanması	19
Hymer Teorisi (1960).....	20
İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory-Williamson 1975, 1985) ...	22
İçselleştirme Teorisi (Buckley ve Casson 1976; Rugman 1981)	23
Eklektik Teori (John H. Dunning 1981, 1988) (OLI Paradigması)	24
Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based Theory).....	26
Yabancı Pazara Giriş Stratejisi Tercihinde Eklektik Teori	28
Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi (Vernon 1966).....	28
Uppsala Teorisi (U Teorisi) (Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975- Johanson ve Vahlne 1977).....	31
Aşama Modeli.....	32
Süreç Modeli (The Internationalization Model).....	34
Yenilik Yaklaşımlı Teoriler	36
Ağ Teorisi (Network Model, Johanson ve Mattson 1988).....	37

ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	39
Uluslararasılaşma Sürecinde Yeni Gelişmeler	42

BÖLÜM 2

ULUSLARARASI PAZARLARI BELİRLEME YAKLAŞIMLARI

İŞLETMELERİN DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ VE PAZARA GİRİŞ SÜRECİNDE VERİLMESİ GEREKEN KARARLAR	46
ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİP GİRMEME KARARI	47
Kültürel Çevre	51
Yasal Çevre	54
Politik Çevre	57
Politik Risk	59
Demografik Çevre	65
Ekonomik Çevre	65
Teknolojik Çevre	71
HEDEF ÜLKE PAZARINI BELİRLEME YÖNTEMLERİ	77
Çok Uluslu İşletmelerin Yer Seçimi Kararları	78
Yerleşim Yeri Belirlenirken Ülkeleri Karşılaştırmada Kullanılan Araçlar	82
Küçük İşletmelerin Yer Seçimi Kararları	84

BÖLÜM 3

İHRACATA DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİSİ

İHRACATA BAŞLAMA NEDENLERİ	90
İHRACATTA YER ALAN TARAFLAR	93
DOLAYLI İHRACAT	94
Dolaylı İhracatın Avantajları	95
Dolaylı İhracatın Dezavantajları	95
DOĞRUDAN İHRACAT	95
Doğrudan İhracatın Avantajları	99
Doğrudan İhracatın Dezavantajları	99
İHRACAT ORGANİZASYONU	100
HİZMET İHRACATI	101
İHRACAT STRATEJİSİ OLUŞTURMA	101
İhracata Başlamadan Önce Önem Verilen Bilgi Çeşitleri	103
İHRACAT FAALİYETİNDE YAPILAN HATALAR	104
KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) VE İHRACAT	104

İHRACAT ŞEKLİNE GÖRE İHRACAT TÜRLERİ.....	106
Özelliği Olmayan İhracat	106
Kayda Bağlı İhracat	106
Kredili İhracat	106
Konsinye İhracat.....	106
İthal Edilmiş Malların İhracı	107
Serbest Bölgelere Yapılacak İhracat	107
Bağlı Muamele Yoluyla Yapılacak İhracat.....	107
Ticari Kiralama Yoluyla Yapılacak İhracat.....	107
Bedelsiz İhracat.....	107
İHRACATTA ÖDEME YÖNTEMLERİ.....	108

BÖLÜM 4

SÖZLEŞMEYE DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

LİSANS ANLAŞMALARİ	111
Lisans Verenın Dezavantajları	117
Lisans Alanın Avantajları	117
Lisans Alanın Dezavantajları	118
Lisans Vermede Temel Konular	118
Lisanslama ile İhracatın Karşılaştırılması	120
FRANCHISING	120
Franchising'in Gelişimi	123
Franchising Türleri.....	125
Ürün ve Marka Franchise	125
İşletme Sistemi Franchising	126
Dönüştürme Franchising	126
Ülke İçi ve Ülkeler Arası Franchising.....	127
Master Franchise	127
Franchising'in Franchise Alan Açısından Avantajları	129
Franchising'in Franchise Veren Açısından Avantajları	129
Franchising'in Franchise Alan Açısından Dezavantajları	130
Franchising'in Franchise Veren Açısından Dezavantajları	131
Franchise Verenin Yükümlülükleri.....	131
Franchise Alanın Yükümlülükleri	132
Franchise Alanın Hakları	134
Franchising Organizasyonu ve Franchise Edilebilen İşin Özellikleri	134

Franchise Sistemi ile Dışa Açılmak İstemenin Nedenleri	138
Franchising ile Bayiliğin Karşılaştırılması	138
Franchising ve Lisans Anlaşmalarının Karşılaştırılması	140
YÖNETİM SÖZLEŞMELERİ (MANAGEMENT CONTRACTS)	142
ÜRETİM SÖZLEŞMELERİ (CONTRACTS MANUFACTURING).....	144
Üretim Sözleşmesi ile Lisans Anlaşmalarının Farklılığı.....	145
ANAHTAR TESLİM PROJELER (TURNKEY PROJECTS).....	146
Anahtar Teslim Projelerin Avantajları ve Dezavantajları	147
Anahtar Teslim Projelerin Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Avantajları ve Dezavantajları	147

BÖLÜM 5

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLA DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI	149
DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	155
Tedarik Faktörleri	155
Talep Faktörleri	156
Politik Faktörler	156
DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE PORTFÖY YATIRIMLARININ FARKLILIKLARI	157
Tam Sahiplik (% 100 Üretim Tesisi Açma).....	158
Tam Sahiplik mi? Franchising mi?	160
Ortak Girişim (Joint-Venture).....	161
Ortak Girişim ve Franchising'in Karşılaştırılması.....	170
Ortak Girişim ve Stratejik İşbirliği	171
Satın Alma (Acquisition).....	179
İşletme Birleşmeleri (Merger)	182
Birleşme ve Satın Almaların Karşılaştırılması	185
İşletme Birleşmeleri Türleri.....	185

BÖLÜM 6

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİSİ DOĞRULTUSUNDA ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİ KARARLARI

GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	187
ULUSLARARASI PAZARLAMA PROGRAMI KARARI.....	200
Uluslararası Pazarlama Yönetimi	200

Pazar Bölümlendirme	200
Hedef Pazar Seçimi ve Pazarlama Programı	202
Hedef Pazar Seçim Stratejileri	203
Pazarlama Karması Stratejisi: Standardizasyon mu? Uyum Sağlama mı?	206
Hedef Pazara Yönelik Pazarlama Karmasının Belirlenmesi	211
Pazarlama Örgütlenmesi Kararı	238
Belirtilen Alternatif Yapılar İçinden Organizasyon Yapısını Belirleme	245
Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinin Kontrolü	245

BÖLÜM 7

DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİYLE İLGİLİ TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

İHRACAT	247
TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN İHRACATA BAŞLAMA NEDENLERİ	247
İHRACATA BAŞLAMADAN ÖNCE ÖNEM VERİLEN BİLGİ ÇEŞİTLERİ .	249
KOBİ'LERİN İHRACATI.....	250
Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) Oluşturmak	251
Elektronik Ticaret Yapmak	252
Fuarlara Katılmak	256
Stratejik İşbirliği Oluşturmak.....	258
İHRACATIN BÖLGELERE VE ÜRÜNLERE GÖRE DAĞILIMI	258
İŞLETMELERİN EN ÇOK İHRACAT YAPTIKLARI	
ÜRÜNLER VE ÜLKELER.....	259
SÖZLEŞMEYE DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ.....	260
Lisans Anlaşması Örnekleri.....	260
Franchising.....	265
Yönetim Sözleşmeleri	268
Üretim Sözleşmeleri	269
Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları	270
Ortak Girişim	275
EKLER.....	287
KAYNAKÇA	311

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Uluslararası Pazarlara Yönelmeyi Sağlayan Çekici ve İtici Faktörler	12
Tablo 2:	Uluslararasılaşmada Statik ve Dinamik Yaklaşımlar	18
Tablo 3:	Dunning Yaklaşımı: Ownership-Location-Internalisation (OLI)	26
Tablo 4:	Ürün Yaşam Eğrisi Boyunca Üretim ve Satışlardaki Değişiklikler ...	30
Tablo 5:	Uluslararası Pazarlara Girme Kararı Almada Kullanılan Kontrol Listesi	49
Tablo 6:	Ülkelerin Dil İlişkileri	53
Tablo 7:	GATT Görüşmeleri	56
Tablo 8:	Ekonominin Tedarik Yönünün Değerlendirilmesi	58
Tablo 9:	Ev Sahibi Ülkedeki Politik Çevre	60
Tablo 10:	Hükümet Faaliyetleri	60
Tablo 11:	Politik Risk Yönetim Stratejileri	60
Tablo 12:	Politik Riskin Kaynakları ve Etkileri	61
Tablo 13:	Politik Riskin Yönetiminde Riskten Kaçınma Stratejileri.....	63
Tablo 14:	Ekonomik Bütünleşme Şekilleri.....	69
Tablo 15:	Avrupa Birliği (2008).....	70
Tablo 16:	Teknoloji Transfer Yöntemleri.....	74
Tablo 17:	Teknoloji Transferi ve Geliştirme Sürecinde Önemli Aktörler ve Konular.....	75
Tablo 18:	Pazara Nüfuz Etmek İçin Ülkeleri Karşılaştırma Izgarası.....	82
Tablo 19:	İş ve Pazar Çevresi Göstergeleri	84
Tablo 20:	İnşaat Potansiyeli Olan ve Genel Ekonomik Faktörlere Göre En Çok Tercih Edilen Ülkeler.....	85
Tablo 21:	Yeni Pazar Fırsatlarının Değerlendirilmesi.....	87
Tablo 22:	İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	89
Tablo 23:	Yabancı Distribütörü Değerlendirmede Kullanılan Kriterler.....	97
Tablo 24a:	İhracat Planının Oluşturulması.....	102
Tablo 24b:	İhracat Pazarına Yönelik Bilgi Gruplarına Verilen Önem	103
Tablo 25:	KOBİ'lerin İhracat Tecrübesinden Elde Ettikleri Sonuçların Değerlendirilmesi Listesi	105
Tablo 26:	Lisanslamanın Strateji Olarak Tercih Edilme Nedenleri	115
Tablo 27:	1987-1991 Arasında Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırımlar (ortalama yıllık akış milyar \$)	151
Tablo 28:	Dünyada Yabancı Sermayenin Bölgesel Dağılımı (milyar dolar %).....	152

Tablo 29: Ana Bölgelere/Önemli Ekonomilere Doğrudan Yabancı Sermaye Akışları (milyar \$).....	153
Tablo 30: ABD, AB ve Japonya'ya Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (milyar \$).....	154
Tablo 31: Doğrudan Yabancı Yatırımı Kararını Etkileyen Faktörler.....	155
Tablo 32: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Belirleyicileri.....	157
Tablo 33: Ortak Girişim Türleri.....	162
Tablo 34: Yerel ve Yabancı İşletmeler İçin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri.....	167
Tablo 35: Gelişmiş Ülkelerde Ortak Girişimleri Oluşturan Nedenler.....	168
Tablo 36: Gelişmekte Olan Ülkelerde Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri ..	169
Tablo 37: Başarılı Satın Alma Süreci	182
Tablo 38: İşletme Birleşmelerinin Amaçları	184
Tablo 39: Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri.....	184
Tablo 40: Yabancı Pazara Giriş Stratejisi Kararında Dikkate Alınan Değişkenler	190
Tablo 41: Dışa Açılma Stratejilerinin Sektör, Ev Sahibi Ülke Açısından Karşılaştırılması	190
Tablo 42: Giriş Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	191
Tablo 43: Dışa Açılma Stratejilerini Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler	195
Tablo 44: Farklı Giriş Stratejilerinin Karşılaştırılması	199
Tablo 45: Uluslararası Pazar Bölümlendirmede Kullanılan Değişkenler.....	201
Tablo 46: İhracat Pazarının Bölümlendirilmesi.....	202
Tablo 47: İhracat Pazarlarında Farklılaştırma mı? Yoğunlaşma mı?	205
Tablo 48: Standart (Küresel) Ürün Stratejisi İzlemeyi Etkileyen Faktörler	209
Tablo 49: Uluslararası Pazarlamada Standardizasyonun Avantaj ve Dezavantajları	210
Tablo 50: Uluslararası Pazarlamada Uyum Sağlamanın Avantaj ve Dezavantajları	211
Tablo 51: 4P'den 4C'ye.....	212
Tablo 52: Uluslararası Ürün Stratejilerine Örnekler	212
Tablo 53: Ürün-Mesaj Karması Örnekleri.....	215
Tablo 54: Tutundurma Faaliyetleri ve Özellikleri	236
Tablo 55: İşletmelerin Pazarlamada Belirli Avantajları	238
Tablo 56: Fonksiyonel Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	240
Tablo 57: Bölgesel Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	241
Tablo 58: Ürüne Göre Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	243

Tablo 59: Coğrafik Temelde Matriks Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	244
Tablo 60: KOBİ Tanımı.....	250
Tablo 61: Yıllara Göre Türkiye'de Sanalpos Hacim Artışı.....	253
Tablo 62: Türkiye'nin 1995, 2005 ve 2010'da İnternet Kullanımı İndeksi.....	254
Tablo 63: KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Uygulamaları.....	255
Tablo 64: KOBİ'ler İçin İnternete Dayalı Elektronik Ticaretin Faydaları.....	255
Tablo 65: KOBİ'lerin Elektronik Ticarete Uyum Sağlama Süreçleri.....	256
Tablo 66: Uluslararası Tekstil Makineleri Fuarı (2009).....	258
Tablo 67: Türkiye'de Farklı Bölgelerdeki İhracatçı Firma Sayısı ve İhracat Değeri.....	258
Tablo 68: Türkiye'de Farklı Bölgelerdeki İthalatçı Firma Sayısı ve İthalat Değeri.....	259
Tablo 69: İşletmelerin En Çok İhracat Yaptıkları Ürünler.....	259
Tablo 70: Türkiye'de Patent Başvurularının Yıllara Göre Dağılımı.....	263
Tablo 71: Patent Tescillerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	264
Tablo 72: 2007 Yılında Patent Tescil Belgesi Almış İllerin Tescil Sayılarına Göre Sıralaması.....	264
Tablo 73: Franchising Örnekleri.....	267
Tablo 74: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Hakkında Bilgiler.....	271
Tablo 75: Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırım Yapma Nedenleri (İTO 1977).....	272
Tablo 76: Türkiye'ye Yatırım Yapılma Nedenleri (Tatoğlu ve Glaister, 1998).....	273
Tablo 77: Türkiye'de Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (2007).....	274
Tablo 78: Türk Ortağın Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri.....	277
Tablo 79: Yabancı Ortağın Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri.....	278
Tablo 80: Ortak Girişim Oluşturan Türk ve Yabancı Ortakların Katkıları.....	279
Tablo 81: 2005'de Gerçekleşen En büyük Beş Uluslararası Doğrudan Yatırım.....	280
Tablo 82: 2007'de Gerçekleşen Satın Almalar.....	281
Tablo 83: Holding'lerin Gerçekleştirdiği Satın Almalar.....	281
Tablo 84: 2004-2006 Yılları Arasında Türkiye'de Gerçekleşen En Büyük Birleşme ve Satın Alma İşlemi.....	282
Tablo 85: Türkiye'de 2008 Yılında Gerçekleşen Satın Alma ve Birleşmeler.....	284
Tablo 86: Türk İşletmelerinin 2008 Yılında Gerçekleştirdikleri Satın Alma ve Birleşmelerden Örnekler.....	285

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi	31
Şekil 2: Uppsala Teorisi.....	32
Şekil 3: Uluslararasılaşma Süreç Teorisi.....	35
Şekil 4: Firmaların Uluslararasılaşmasında Dört Durum.....	38
Şekil 5: Uluslararası Pazara Girip Girmeme Kararı	48
Şekil 6: Uluslararası Pazarlama Çevresinin İncelenmesi.....	50
Şekil 7: Ülke Çekiciliği-İşletme Gücü Matrisi	83
Şekil 8: İhracata Başlamaya Motive Eden Faktörler	92
Şekil 9: Dolaylı ve Doğrudan İhracatta Kullanılan Aracılar.....	93
Şekil 10: Lisans Anlaşmasını Planlama ve Yönetme	119
Şekil 11: Ortak Girişim ile Ana İşletmeler Arasındaki Etkileşim.....	163
Şekil 12: Stratejik İşbirliği Düzenlemeleri	172
Şekil 13: İşletmelerin Stratejik İşbirliği Oluşturmalarında Uluslararası Amaçları	175
Şekil 14: Ürün Uyumlaştırmaya Örnekler.....	207
Şekil 15: İlişkinin Türüne Dağıtım Kanalları	227
Şekil 16: Küresel Satın Alma Kaynak Stratejisi.....	232
Şekil 17: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	240
Şekil 18: Coğrafik Organizasyon Yapısı.....	241
Şekil 19: Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı	242
Şekil 20: Coğrafik Temelde Matris Organizasyon Yapısı.....	244
Şekil 21: Elektronik Ticaret İşlemleri	254
Şekil 22: Ülke Gruplarına Göre İhracat	260

Bölüm 1

ULUSAL İŞLETMEDEN ÇOK ULUSLU İŞLETMEYE

1980’li yıllardan günümüze kadar yaşanan hızlı değişim, bilgisayar teknolojisinin gelişimi, küreselleşme ve rekabet tüm ülkeleri, küçük ve büyük tüm işletmeleri, insanların yaşam biçimini etkilemektedir. Bilgisayar ağları sayesinde dünyanın her yerinde olup biten gelişmeler zahmetsiz öğrenilebilmektedir. Küresel iletişim ve taşımacılık altyapısının ilerlemesiyle iletişim ve ulaşım maliyetleri düşmekte, “işin yapıldığı yer” ve “mesafe” kavramları işletmeler için sorun olmaktan çıkmaktadır. İşletmeler pazar araştırma, farklı stratejilerle dış pazarlara girme, farklı ülkelerde iş yapma usullerini çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. İnternet üzerinden farklı mal ve hizmetleri inceleme, karşılaştırarak alışveriş yapma, tedarikçilerle, müşterilerle iletişim kurma, ortaklaşa çalışma imkânı artmaktadır. Küçük işletmeler, büyük işletmelerle aynı bilgilere ulaşma imkânına sahip olmakta, daha uygun şartlarda hammadde alabilecekleri ve ürettikleri ürünleri satabilecekleri yerleri keşfetmektedirler. Buna ilaveten, işletme içinde muhasebe, finansman, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama bölümleri arasında bilgi paylaşımı yapılabilen, çeşitli veri tabanları tutulabilmekte, farklı ülkelerdeki yavru işletmeler arasında tele-konferanslar düzenlenebilmektedir. Kısaca, interneti kullanabilen herkes bilgiye kolaylıkla ulaşabilmekte, elektronik ticaret işletmelere çok farklı fırsatlar sunmaktadır.

Bir işletmenin uluslararasılaşma derecesi, ülke dışında gerçekleştirdiği satışların toplam satışlar içindeki ağırlığı, tercih edilen strateji türü, uluslararası pazarlamaya verilen önem, işletmenin tecrübesi gibi unsurlar ile anlaşılabilir. Uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasının ihracat, son aşamasının ise, doğrudan yatırım olduğu kabul edilmektedir. Bu stratejilerden hangisinin seçileceğine karar verilirken makro ve mikro çevre faktörleri dikkate alınmakta, kâr, maliyet, risk ve kontrol gibi kriterlere göre stratejiler karşılaştırılmaktadır. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini genişletme kararını vermeleri, onları uluslararasılaşmaya yönlendi-

rebilmektedir. Günümüzde uluslararasılaşmak ve uluslararası fırsatlardan yararlanmak isteyen işletmelerin sayısı hızla çoğalmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinde yönetimin bilgili ve deneyimli olmasıyla giriş stratejilerinde izlenen aşamalardan bazıları atlanabilmektedir. Ulusal işletme aşamasından, uluslararası, çok uluslu, küresel işletme olma aşamalarına doğru işletmeler bir taraftan ölçeklerini büyütürken, bir taraftan da yapısal ve fonksiyonel bir karmaşıklık içine girmektedirler. Tanıdık bir piyasadan, farklı kural ve düzenlemelerin olduğu bir çevrede faaliyet göstermeye başlamak kolay olmayabilecektir. İşletmelerin hedef pazar seçimi, dış pazarlara açılma stratejisi belirlemeleri konusunda bilgi sahibi olmaları yabancı pazarlara girmek isteyen işletmecilere kolaylık sağlayacaktır. Bu bölümde öncelikle ülke içinde faaliyet gösteren bir işletme ile uluslararası işletme, çok uluslu işletme ve küresel işletme arasındaki farklılıklar, uluslararası işletmecilik faaliyetlerine girişme nedenleri açıklanmıştır. Son zamanlarda yeni bir kavram olarak ortaya çıkan “doğuştan küresel” işletmelerin özellikleri incelenmiş ve işletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik ortaya atılan teoriler üzerinde durulmuştur.

ULUSLARARASI İŞLETME FAALİYETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Genel bir yaklaşım olarak işletme; kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek, pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. İşletmenin amaçları; kâr elde etmek, toplumsal fayda sağlamak ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır.¹ Literatürde çok uluslu, uluslar ötesi, küresel yerine de kullanılan, “uluslararası” kelimesi ülke sınırlarını aşan anlamına gelmektedir. Uluslararası işletmecilik iki ya da daha fazla ülke arasında özel ya da kamu işletmeleri arasında gerçekleştirilen satışlar, yatırım, taşımacılık gibi tüm ticari işlemlerdir. Lisanslama, franchising, yönetim sözleşmeleri gibi düzenlemeleri de içermektedir. Bir ülkede satın alıp, başka bir ülkeye nakliye yapılması ya da başka bir ülkede montajın yapılması, bir ülkeden diğerine nihai ürünlerin perakende satışının yapılması, fabrika kurulması, bankadan borç alınması gibi tüm işlemleri kapsamaktadır.²

19. yy’da finansın önem kazanmasıyla birlikte İngiltere, Fransa, Almanya ülke dışında tahvillere ve tren yolu hisselerine yatırım yapmıştır. Birinci dünya savaşına kadar yapılan yabancı yatırımların % 90’ı portföy yatırımları niteliğindedir. 19. yy’ın sonlarına doğru üretim ve günümüzün önemli çok uluslu işletmeleri ulusla-

¹ Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s.11.

² Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay, **International Business**, Perason Prentice Hall, 2007, s.5.

rarasılaşılmaya başlamıştır. Buna zemin hazırlayan unsurlar; taşımacılık, depolama, teknoloji, iletişimdeki gelişmelerle birlikte ekonomilerin bütünleşmesidir.³ Ülkeler arasındaki uzaklık engelleri azalmıştır. Singer Şirketi, 1863 yılında kurulan ilk çokuluslu işletmelerdendir. 19. yüzyılın sonlarında Standart Oil, General Electric, Kodak, Siemens, Shell, Unilever Philips, Bayer gibi şirketler Batı'nın ilk çokuluslu işletmeleri olmuştur. 1960'lardan sonra uluslararası işletmeciliğin yapısı değişmeye başlamıştır. Çok uluslu işletmeler ve uluslararası üretim yükselmeye ve önemli hale gelmeye başlamıştır. 1970'li yıllarda rekabetçi üstün yönleri olan işletmeler, üretimlerini içselleştirme ve mevcut pazarların ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine sahip olmuşlardır. 1980 ve 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, bilgiye dayanan ekonomilerin olgunlaştığı, elektronik ağların gelişmesiyle uluslararası ekonomik ve finansal faaliyetlerin bütünleştiği, sınır ötesi pazarların liberalleştiği, dünyada en önemli yabancı para birimlerinin ihraç edildiği, küresel ekonomi sahnesinde çeşitli yeni ülkelerin öneminin yükseldiği görülmektedir.

Büyük çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması son otuz yıldır uluslararası işletmeciliğin yapısını değiştirmiştir. Bugün en büyük 500 çok uluslu işletme dünyada üretilen mal ve hizmet değişimini kontrol etmektedir. 10 000'den fazla çok uluslu işletme bulunsaydı bile, en büyük 500 çok uluslu işletme tüm doğrudan yatırımların en az % 80'ini ellerinde bulundurmaktadır. Çok uluslu işletmelerin büyük çoğunluğunun merkez yerleşim yeri, Amerika, Batı Avrupa ve Japonya gibi sermaye ve bilgi açısından zengin olan ülkelerdedir. Gelişmekte olan ülkelerde az sayıda çok uluslu işletme bulunmaktadır. Bu büyük işletmelerin yöneticileri ekonomik ve politik güce sahiptirler ve küresel rekabetin etkileriyle karşılaşmaktadırlar.⁴

ULUSAL KÖKEN YÖNÜNDEN İŞLETME TÜRLERİ VE KAPSAMI

İşletmeler; faaliyet alanları dikkate alındığında üretim işletmeleri, ticari işletmeler ve her iki tür faaliyeti birlikte yürüten işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Üretim işletmeleri ihtiyaçları giderecek mal veya hizmetleri üretirken, ticari işletmeler üretilen mal veya hizmetin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan işletmelerdir. Bir diğer sınıflandırma tüketici türlerine göre; en son tüketicilere yönelik işletmeler, örgütsel tüketicilere yönelik işletmeler ve her iki tüketici grubuna yönelen işletmeler olarak yapılmaktadır. En son tüketiciler kendi veya ailevi ihtiyaçları için satın alan ve kullananlardan oluşmaktadır. Örgütsel tüketiciler ise, başka işletmeler için üretmek veya başka işletmelere satmak amacıyla satın alanlardır. Üretilen mal ve hizmet çeşidi ölçütü olarak alındığında işletmeler kullanım sürelerine göre buz-

³ Rhys Jenkins, **Transnational Corporations and Uneven Development**, first published, New York, 1987, s.7.

⁴ Ingo Walter, Tracy Murray, **Handbook Of International Management**, John Wiley&Sons, 1988, s.3.

dolabı, makine gibi dayanıklı, kibrit, ekmek gibi dayanıksız mal üreten işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Mal veya hizmetlerin ait oldukları sektörler göre tarımsal mal üreten, endüstriyel mal üreten, hizmet üreten işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Üretim araçlarının mülkiyet biçimi dikkate alındığında ise işletmeler; kamu ve özel işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır.⁵ Ülke sınırları içinden uluslararası pazarlara doğru açılmak isteyen işletmeler, altı farklı aşamada faaliyette bulunmaktadır.

- 1- Ulusal işletmeler
- 2- Yabancı ülkelere ihracat yapan işletmeler,
- 3- Üretim, montajın, pazarlama ve satışın ülke dışına kaydırıldığı işletmeler,
- 4- Kaynaklar, yan kuruluşlar ve yönetim ile ilgili temel kararların ev sahibi ülkede verildiği, ülke dışında yatırımlar yapan çok uluslu işletmeler⁶,
- 5- Yönetimin bağımsız olduğu, ulusallıktan uzak küresel işletmeler,
- 6- Doğuştan küresel işletmelerdir.

Ulusal köken yönünden ise işletmeler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

Ulusal İşletme (National Companies)

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak olan mal ve hizmetleri iç pazara yönelik olarak üreten ekonomik birimlerdir. Ülke sınırları içinde kurulmuş, sermaye ve yönetim bakımından bağımsız özel veya kamu işletmeleridir. Ulusal işletmelerin iç pazara yönelmelerinin çeşitli nedenleri olabilmektedir. İşletmeci, ülke içinde elde ettiği geliri yeterli bulabilmektedir. İşletme için önemli olan ülke içinde satışları artırmaktır. Farklı bir para birimi ile alışveriş yapmak, yabancı dil öğrenmek, siyasi ve hukuki belirsizliklerle dolu bir çevre, çok farklı ihtiyaç ve beklentilere cevap vermek, diğer ülkelerin gümrük ve ticaret süreçlerini öğrenmek zor olabilecektir. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasını engelleyen önemli faktörler bilgi yetersizliği ve tecrübesizliktir. Bazı işletmelerin ürünleri, işletmelerin bilgileri olmadan, aracılar tarafından ülke dışında dağıtılabilmektedir. Bu durumda uluslararası pazarlamaya aktif bir katılım olmamaktadır.

Buna ilaveten, ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel koşullarda meydana gelen değişiklikler hakkında zamanında bilgi sahibi olmaları önem-

⁵ Tuncer, Ayhan, Varoğlu, age, s.29.

⁶ Anant K. Sundaram; J. Stewart Black, "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises", *Academy of Management Review*, Oct 1992, v 17, n 4, s.734; Patrick F.R. Artisien, **Joint Ventures in Yugoslav Industry**, Gower Publishing, England, 1985, s.5. Vernon, çok uluslu işletme olmanın göstergesinin yabancı yan kuruluşun en az % 25 sermaye payına sahip olması olarak belirtmektedir.

lidir. 1995'te kabul edilen "Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması" ile on yıl sonra, üye olan ülkeler arasında tekstil ve konfeksiyon ticaretinin tamamen serbestleştirilmesi kararlaştırılmıştır. 2005 yılında hazır giyim sektöründe kotalar kalkınca, düşük fiyatla piyasaya giren işletmelerin rekabetinden, ülke içinde çalışan işletmeler olumsuz etkilenmişlerdir. Diğer bir örnek sanayi malı üreten işletmeler için verilebilir. CE işareti, üretilen ürünün insan, hayvan, bitki sağlığına uygun üretildiğini göstermekte ve belirli şartlar kapsamında sanayi malı üreterek AB'ye ihracat yapan işletmeler için zorunlu görülmektedir. CE işareti kısaca AB'nin teknik mevzuat uyumu çerçevesinde 1985 yılında benimsenen, 21 adet "Yeni Yaklaşım Direktifleri" kapsamına giren ürünlerin bu direktiflere uygun üretildiğini belirtmektedir. Türkiye'de sanayi malı üretilen işletmelerin CE işaretini ürüne ilâştirmeleri gerekmektedir. Ülke içinde sanayi malı üreten işletmelerin AB'ye uyum sürecinde mevzuat uyumu tamamlandıktan sonra CE işaretine hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Sanayi malı üreten işletmeler mevzuat uyumu tamamlandıktan ve söz konusu direktifler yürürlüğe girdikten sonra ihracat yapmasalar bile ürünlerini iç piyasada da satamayacaklardır. Ülke dışında değil, ülke içinde faaliyet gösteren işletmeler de dünyada olup biten gelişmeleri takip etmelidir. Yapılan düzenlemeler ülke içinde faaliyet gösteren işletmeleri de etkilemektedir.

Uluslararası İşletme (International Companies)

Uluslararası işletme; yabancı ülkelerde de faaliyette bulunan, sadece ticaret yapmayı taşımacılık, haberleşme, finansal faaliyetler, portföy yatırımı, doğrudan yatırım vb. uluslararası her türlü faaliyette bulunan işletmelerdir.⁷ Uluslararası işletmeler sadece ülke içinde değil, ülke dışında da üretim, satış yapan özel ya da kamu işletmeleridir. Bununla birlikte dışarıda sınırlı yatırımları vardır. Uluslararası işletme, merkezi bir yönetimden yararlanarak, diğer ülke pazarlarına girmeye çalışmaktadır. İşletme yönetimi, ana ülke vatandaşlarının elinde olan işletmelerdir. Dünyadaki durum ve gelişmeler dikkate alınarak farklı ülkelerde verilen kararlar, merkezden yönlendirilir. Finans yapıları ve teknolojileri güçlüdür. Uluslararası bir işletmeyi, ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren işletmeden ayıran en önemli özellik belirsizliklerle dolu bir çevredir. Uluslararası işletmeciliğin alanı özel sektörün veya devletin imalat, petrol, tarım, madencilik, ticaret vb. sektörlerdeki faaliyetlerini ve ayrıca pazarlama, hukuk, finansman, sigorta, ulaşım, muhasebe, yönetim danışmanlığı gibi konularda hizmet sunma faaliyetlerini kısaca tüm ticari faaliyetleri ve teknoloji transferi, ulaşım gibi hizmetleri de kapsamaktadır.⁸

⁷ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, İkinci Baskı, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1999, s.16-17.

⁸ Yüksel, age, s.17.

Çok Uluslu İşletme (Multinational Companies)

Merkezi genellikle gelişmiş bir ülkede bulunan bir ana işletme ile, kontrolü altındaki diğer ülkelerdeki bağlı işletmelere sahip olan; doğrudan yabancı yatırım, stratejik işbirliği, uluslararası üretim, dağıtım, pazarlama konularında faaliyet gösteren, güçlü sermaye, teknoloji, yönetim, ulaşım, haberleşme ağına sahip olan, temelde özel sermayeye, nadiren kamu sermayesine dayanan, kârını maksimize etmeye çalışan işletmelerdir. Yabancı ülkelerde yatırım yapan asıl işletmeye “ana işletme”, yabancı ülkede edinilen işletmeye ise, “yavru işletme” ya da “şube” adı verilmektedir. Ana işletmeler şubelerin yönetimini denetler, uzun vadeli amaç ve politikaları oluşturur.

Vernon (1974) ve Root (1986)'un tanımlarına göre *çok uluslu işletme*, üretken aktiflere sahip olan ve oluşturdukları stratejiyi uluslararası alanda uygulayan, ayrı ulusların işletmelerinin ortak bir yönetim ile biraraya getirildiği işletmelerdir. Casson (1982) ve Rugman (1988)'a göre ise, çok uluslu işletme birden fazla ülkede kendi mal ve hizmetlerini imal eden, yatırım faaliyetlerinde bulunan işletmelerdir. Bu işletmeler araştırma geliştirmeye önem vermekte, çok sayıda bilimsel, teknik işgücü çalıştırmakta, teknik olarak karmaşık ürünler üretmekte, ürün farklılaşması yapmaktadırlar. Ana işletme, ülke dışındaki yavru işletmeleri kontrol ederken, yavru işletmeler çok uluslu işletmenin kontrolünde-mülkiyetinde olup yatırım yapılan ülkenin yasalarına göre kurulmaktadır. Yabancı ülkelerdeki üretim, kâr ve personel; toplam üretimin, kârının veya personelinin önemli bir miktarını oluşturan işletmelerdir. Coca Cola (Amerika), Unilever (Britanya/Hollanda), IBM (Amerika), Nokia (Amerika), Microsoft (Amerika), Ericsson (İsveç), Michelin (Fransa), Seagram (Kanada), Sony (Japonya), Motorola (Amerika), Procter Gamble (Amerika), Johnson&Johnson (Amerika), Fiat (İtalya), Nestle (İsviçre), Volkswagen (Almanya), Peugeot (Fransa), Philips (Hollanda) örnek olarak verilebilir. ÇUİ, IBM gibi farklı ülkelerde fabrikaları, ofisleri ve farklı fonksiyonları olan bir işletme olabilir.⁹

Bazı görüşlere göre bir işletmenin çok uluslu işletme olarak kabul edilmesi için, birden fazla ülkede faaliyet göstermesi yeterli olmamakta, kendi ürünlerini yabancı ülkede üretme ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmesi, sermaye yatırımının ve farklı ülkelere yöneticilerinin olması gerektiği ileri sürülmektedir. Çok uluslu işletme olmanın bir göstergesi işletmenin, toplam maddi kaynaklarının en az % 20'sinin dış ülkelerde olması ve kârların en az % 35'inin uluslararası faaliyetlerden elde edilmesidir. Vernon'un tanımına göre ise, yabancı yan kuruluşun en az % 25 paya sahip olması gerekmektedir.¹⁰

Çok uluslu işletme için evrensel olarak kabul edilmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar çok uluslu (multinational), bazı araştırmacılar uluslarö-

⁹ Anant K. Sundaram; J. Stewart Black, “The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises”, *Academy of Management Review*, Oct 1992, v17, n4, s.729-758.

¹⁰ Patrick F.R. Artisien, *Joint Ventures in Yugoslav Industry*, Gower Publishing, England, 1985, s.5.

tesi (transnational) işletme kavramını kullanmaktadır. Özellikle Birleşmiş Milletler tarafından kullanılan uluslarötesi işletme “Farklı milletlere ait olan ve yönetilen işletme” anlamına gelmektedir. Örneğin; petrol şirketi olan Royal Dutch Shell’in yönetimi ve mülkiyeti, İngiltere ve Hollanda arasında bölünmüştür. Uluslarötesi işletme kavramı çok yaygın kullanılmamaktadır. Bu nedenle çalışmada “çok uluslu işletme” kavramı kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada çok uluslu işletme ve çok uluslu girişim aynı anlamda kullanılmaktadır.¹¹ Çok uluslu işletme, belirli sayıda ülkede ya da belirli büyüklükte üretim faaliyetlerinde bulunan, yabancı ülkelerde küresel bir yaklaşım kullanan işletmedir. Bu tanıma göre çok uluslu işletmenin büyük bir işletme olması beklenir. Bununla birlikte küçük bir işletme de kaynaklarıyla küresel bir yaklaşımda bulunabilir ve farklı faaliyet şekilleri gösterebilir. Bundan dolayı, birçok yazar günümüzde “çok uluslu işletme” kavramını birden fazla ülkede faaliyet gösteren herhangi bir işletme için kullanmaktadır.¹²

Çok uluslu işletme kavramı 1978 yılında, iki ya da daha fazla ülkede fabrikaları olan, satış şubelerini kontrol eden girişimler olarak tanımlanmıştır. Kavram, “Üretimi en az bir ülkede kontrol etmek” ile sınırlandırılmıştır. Harvard işletme okulunun çok uluslu girişim projesinde ise, bir işletmenin çok uluslu Amerikan işletmesi olarak tanımlanması için “Fortune 500” dergisinde listelenmesi ve en az altı ya da daha fazla ülkede şubesinin olması koşulu aranmıştır.¹³ Hammaddeyi uygun herhangi bir ülkeden tedarik eden, üretimi işçiliği ucuz olan başka bir ülkede gerçekleştiren, mamulü başka bir ülkenin pazarında satışa sunan, milliyetleri farklı kişilerin mülkiyetinde olup, farklı milliyetten kişilerce yönetilen işletmeler çok uluslu işletme olarak kabul edilmektedir.

Bunlara ilaveten, çok uluslu işletmelerin tanımlarında üç yaklaşım kullanılmaktadır. Tanımlarda kullanılan birinci yaklaşım, işletmenin ekonomik faaliyetlerini altı ya da daha fazla yabancı ülkede sürdürmesidir. İkinci yaklaşıma göre çok uluslu işletme sayılabilmesi için yabancı ülkedeki faaliyetlerin (şubelerin yaptığı ihracat, satışlar olabilir) toplam faaliyetlere oranının¹⁴ % 20 ya da % 30 olması gerekir. Üçüncü yaklaşım ise, şirketin yönetim tarzı ile ilgilidir. Diğer bir anlatımla, çok uluslu işletmelerin dünya merkezli yönetim anlayışına sahip olması, dünya çapındaki faaliyetlerde, küresel plânlama stratejisinin kullanılmasıdır.¹⁵

¹¹ Multinational companies, multinational enterprise, transnational corporation aynı anlamdadır. Birleşmiş Milletler çok uluslu işletme için 1974’de “Transnational Corporation” merkezi oluşturmuştur.

¹² John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, **International Business**, Pearson Education International, New Jersey, 2004, s.12.

¹³ Rhys Jenkins, **Transnational Corporations and Uneven Development**, first published, New York, 1987, s.2.

¹⁴ F/T oranı: Foreign sales/Total sales

¹⁵ Alan M. Rugman, Donald J. Lecraw, Laurence D. Booth, **International Business Firm and Environment**, McGraw Hill International Editions, 3rd printing, 1988, s.8.

Uluslararası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahip olan çok uluslu işletmelerin özellikleri şunlardır:

1. Sermaye payları iki veya daha fazla ülkeye dağılmıştır.
2. Üst kademe yöneticileri merkezden sağlanmaktadır. Bununla birlikte üst yönetimin milliyetsizliği, dünya vatandaşlığı esas alınmaktadır.
3. Her ülkedeki birim belli bir bağımsızlık içinde çalışmaktadır. Ancak uzun vadeli amaç ve politikalar genel merkezde oluşturulmaktadır.
4. Üretim birden fazla ülkede gerçekleştirilmektedir. Yabancı ülkelerdeki üretim toplam üretimin % 25-30'unu geçmektedir.
5. Girdikleri ülkenin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmadan kendi kâr ve çıkarlarını düşünmektedirler. Yıllık gelirleri birçok geri kalmış ülkenin geliri ve GSMH'ından daha fazladır.
6. İkidenden fazla ülkede satış hasılatı 100 milyon \$'ın üzerindedir.
7. Faaliyetleri en az altı ülkeye yayılmıştır.
8. Satışlarının en az % 20'si yabancı ülkelerdeki satışlardan gelmektedir¹⁶.
9. Farklı ülkelerde mamul ve tutundurmada uyarılama yaparak pazarlama ve ürünü yerelleştirme politikaları takip edilmektedir.
10. İleri teknolojiye, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine sahiptirler.
11. Örgüt yapıları karmaşıktır.¹⁷

Küresel İşletme (Global Companies)

Küreselleşme, "Ulusal unsurların tüm dünyaya yayılması, uluslararası unsurların ise ulusal hale gelmesi" ya da "Malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, bilginin, kültürün hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı" olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme, uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu, diğer bir anlatımla işletmelerin dünya üzerine yayılmış ve dağınık ekonomik faaliyetlerinin bir ölçüde bütünleşmesini ifade etmektedir. Farklı ülkelerdeki faaliyet ve iletişimin anında olmasına imkân veren, bilgi teknolojisi yardımı ile oluşan bir değişim sürecidir.¹⁸ Küreselleşme dünya ölçeğinde bir süreçtir ve ülkelerin politik, ekonomik ve teknolojik anlamda bütünleşmesini de kapsamaktadır.

¹⁶ Peter J. Buckley, **What is International Business?**, Palgrave, Macmillan, 2005, New-York, s.110.

¹⁷ Yüksel, age, s.105.

¹⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, 5. baskı, Beta Basım Yayım, 2000, s.261.

Dolayısıyla çoğu kimselerin ifade ettiği gibi küreselleşme sadece para, sermaye ve mal hareketlerinin serbest dolaşımı demek değildir. Para, sermaye ve mal hareketlerinin serbest dolaşımının ötesinde politik, ekonomik ve teknolojik boyutları da olan evrensel bir olgudur.¹⁹

Uluslararası ticaretin genişlemesi, finansal kaynakların sınırları aşması ve aktarımı, dış yatırımların artması, çok uluslu işletmelerin ve ortak girişimlerin büyümesi anlamına gelmektedir. Küreselleşme sürecinde ticaret, üretim, yatırım, finansal faaliyetler, teknoloji uluslararasılaşmakta ve birbirine bağımlı hale gelmekte, ulusal kültürler farklı ulusal kültürlerden etkilenmekte veya onları etkilemektedir.²⁰ Arzulanan ekonomik kalkınma ve refah düzeyine ulaşmak için her ülke başka ülkelerin ya pazarına, ya sermayesine, ya üretim girdilerine, ya teknolojisine ya da en azından işbirliğine ihtiyaç duymak zorundadır. Küresel işletmeler, imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve ar-ge plânını içeren küresel bir strateji ile faaliyetlerini sınır tanımaksızın sürdürmektedirler. Dünya tek bir pazar olarak görülmektedir. İhtiyaç ve istek farklılıkları dikkate alınmamakta, herkesin ihtiyaç ve isteklerinin ortak olacağı düşüncesinden hareket edilmektedir. Küresel işletmelerde, ürünlerin standardizasyonu ve farklı ülkelerde bütünleşme; güçlü yabancı işletmelerle rekabet ve dünya pazarlarının homojenleşmesi söz konusudur. Küresel işletme düşüncesi; ortak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, küresel kanalları kullanmak, transfer edilebilir pazarlama, ölçek ekonomileri, uyumlu teknik standartlar, ortak pazarlama düzenlemelerinden hareketle oluşmuştur.

Küresel işletmeler, ulusal kimliğin ve geleneksel ulusal sınırların ortadan kalktığı, ana ülke gözetmeksizin faaliyet gösteren, kararların küresel bir bakış açısıyla verildiği, ileri teknolojinin kullanıldığı, birçok farklı ülkeden dünya vatandaşı yöneticisi istihdam eden, işgörenleri çoğunlukla farklı etnik, dinsel, ulusal temellerden gelen işletmelerdir.²¹ Birleşmiş Milletler, küresel işletmeyi tanımlarken hukuki statüleri ve tabi olacakları hukuk kurallarını esas almaktadır. “Küresel işletmeler”, dünyadaki fırsat ve tehditleri inceleyebilen ve bu fırsat - tehditlere göre politikalar oluşturabilen, hükümet politikalarını etkileyebilecek güce sahip olan, çok büyük ve çok yaygın ağlara sahip olan, farklı milliyet, din, dil, ırk vb. özelliklerdeki personelden oluşan işletmelerdir. Küresel işletme, üretim stratejilerinde küresel olarak yeniden yapılanmaktadır. Örnek olarak; çok sayıda ülkede otomobil parçaları üretmek maliyetlerden dolayı imkansız görülürken, günümüzde tasarım bir ülkede, üretim, montaj başka bir ülkede yapılıp, farklı ülkelerde satış gerçekleştirilmektedir. İşletmeler ortaklaşa araştırma ve geliştirme yapmakta ve küresel te-

¹⁹ Halil Sarrıaslan, “Finansal Piyasaların Değişen Dinamikleri”, **Atatürk’ün 125. Doğum Yılına Armağan**, cilt 2, SPK, Ankara, 2007, s.548.

²⁰ Bülent Günsoy, **Küreselleşmenin Ölçülmesinde Sistemik Yaklaşımlar**, Karşılaştırmalı Bir İnceleme, İmaj yayınevi, Eskişehir, Şubat 2006, s.8.

²¹ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel yayın, 2005, s.57; Brewer, Young, s.20.

darik anlaşmalarıyla birbirlerine bağlanmaktadır. Üretim işletmelerinin yanısıra bankalar, sigorta şirketleri, yazılım işletmeleri gibi hizmet işletmelerinin küresel pazarlara girişi artmaktadır. Toyota, Nissan, Mercedes, Coca Cola, Microsoft, IBM, GE, Nokia, Mc Donalds, Nestle küresel işletmelere örnek verilebilir.

Uluslar Üstü İşletme (Supranational Corporation)

Uluslararası bir anlaşma ile hiçbir ülkeye mensup olmayacak şekilde kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilen kuruluşa bağlı olan ve bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşa vergi ödeyen, milliyetini hukuken kaybeden işletmelerdir.

Doğuştan Küresel İşletmeler (Born Global Companies)

Doğuştan küresel işletme kavramı uluslararası işletmecilik literatüründe yeni bir olgudur. İlk kez on yıl önce Avustralya'da kullanılmıştır. 1970'lerin ortalarında Johanson ve Vahlne, 1978'lerde Bilkey, 1980'lerde Çavuşgil tarafından ihracatı geliştirme; yönetimin kapasitesine, tecrübesine, beklentilerine bağlı olan aşamalı bir süreç olarak araştırılmıştır. Son beş on yıl içinde ise, geleneksel uluslararasılaşma literatüründe işletmelerin ihracat davranışlarıyla ilgili yeni uygulamalar incelenmiştir. Çoğu işletmenin uluslararası faaliyetlerini, belirtilen aşamalara göre gerçekleştirmedikleri belirlenmiştir. Literatüre göre bir işletmenin uluslararasılaşması için belli bir zaman geçmesi, önce yakın pazarlara ve az sayıda ülkeye ihracat yapması gerekirken; doğuştan küresel işletmeler uluslararasılaşmaya kuruldukları anda başlamaktadır, çok uzaklardaki pazarlara ve çok sayıda ülke pazarına girmektedirler. Bu gibi işletmeler uluslararası yeni girişimler, yüksek teknolojiyle başlayanlar olarak da adlandırılmaktadır. *Bu işletmelerin ortaya çıkmasında*; küresel pazar koşullarının olması, küçük pazar dilimlerinin (niş pazarlar) öneminin artması, taşımacılıktaki yeni gelişmeler, üretim ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, uluslararası pazarlarla ve diğer küresel işletmelerle işbirliği ve ticari faaliyetlerinin gelişmesi, küçük işletmelerin değişen pazar koşullarına, yabancı standartlara ve kurallara daha kolay uyum sağlamaları, uluslararası tecrübesi olan kişilerin sayısının artmasının etkisi olmuştur²².

Knight ve Çavuşgil'e (1996) göre küresel doğanlar, "kuruldukları ilk andan itibaren uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren küçük, teknoloji odaklı işletmelerdir."²³ Dünyayı tek bir pazar olarak görmektedirler. Faaliyetlerine ihracatçı olarak başlayarak, işbirliği ve ağ ilişkilerini araştırmaktadırlar. Kısıtlı örgüt ve yönetim kaynakları olduğundan, farklı ülkelerde müşterileri araştırmak için fax, email, in-

²² Li Wechen, Li Meizi, "The Effects of Entrepreneurship for the Internatization of SMEs" School of Management, China University of Mining and Technology.

²³ Gary A. Knight, T. Cavusgil, The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 1996, 11-26.

ternet, elektronik veri değişimi gibi ileri iletişim teknolojilerini kullanmaktadırlar. İleri iletişim araçları, işletmelerin düşük maliyetle ortak ve müşteri aramalarına izin vermektedir. İnternet vasıtasıyla işletmeler aralarındaki alım-satım emri, faturalama, ödeme gibi işlemleri, işletmeden işletmeye (B2B) gerçekleştirebilmektedirler. Biogen, Computer Network Technology, Progress Software, Auspex Systems doğuştan küresel işletmelere örnek verilebilir.²⁴

Doğuştan küreseller, küçük, ileri ve hızlı bilgi teknolojileri odaklı, vizyonu olan girişimciler tarafından yönetilen, sınırlı kaynaklarıyla yeteneklerini tamamlayacak ortaklar arayan, minimum pazarlama karması uyarlaması gerektiren iş alanlarını seçen işletmelerdir. Tedariki çok farklı ülkelerden sağlayan, ürettikleri ürünleri yine çok farklı ülkelere satan, uluslararasılaşma sürecinde belli bir aşama takip etmeden, ileri teknolojiye sahip olan, kurulduktan iki veya üç yıl gibi kısa bir süre içinde farklı ülkelerde ürünlerini satarak kâr elde edebilen işletmelerdir. Doğuştan küresel işletmelerin özellikleri; uluslararası faaliyetlere, ülke içindeki faaliyetlerle aynı zamanda hatta daha önce başlamaları, vizyon ve misyonlarının küresel pazarlar olması, küresel esaslara göre ürün, yapı ve sistemlerini ve finansmanlarını planlamaları, küresel pazar lideri olmayı vizyonlarının bir parçası olarak planlamaları, farklı ürün, üretim ve pazar stratejilerinden faydalanmaları ve küresel pazarlama stratejilerini takip etmeleridir.²⁵ Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle doğuştan küresel işletmeler;

- Tüm dünyayı pazar olarak görmektedirler.
- Çok kısa sürede ihracata başlamakta ve ihracatları, toplam üretimin % 25 ini bulmaktadır.
- Küçük ölçekli işletmelerdir.
- Genellikle ileri teknoloji ağırlıklı, benzersiz bir ürünü üretmek, geliştirmek ve yeni bir işletmecilik yöntemi uygulayarak faaliyetlerini yönlendirmektedirler.
- Girişimci bir özelliğe sahiptirler.
- Ürettikleri ürünler önemli bir finansal değere sahip, endüstriyel kullanımı olan ürünlerdir.

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRME NEDENLERİ

İşletmeleri uluslararası pazarlara açılmaya yönelten çeşitli faktörler vardır. Bunlar çekici faktörler, itici faktörler ya da her ikisi birden olabilmektedir. *Çekici faktör-*

²⁴ Johny K. Johanson,, **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Marketing**, McGraw Hill, 2000, s.156.

²⁵ Reijo Luostarinen, Mika Gabbrielsson, **Globalization and Global Marketing, Strategies of Born Globals in SMOPECs**, Annual Conference of the European International Business Academy, 8-10 December 2002, Athens.

ler; işletmenin mevcut pazarından çok uluslararası pazarların çekici olması, itici faktörler ise mevcut pazarda algılanan zorluklar ve sınır ötesi pazarlara girerek bunların üstesinden gelmektir. *İtici faktörler*; iç piyasa koşullarının yetersizliği, iç pazarın doymuş olması, ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması, vergi mevzuatı, vergi yükünden kaçmak, dış ticaret politikasıdır. (Tablo 1). İşletmeleri yabancı ülke pazarlarına girmeye yönelten faktörler; ülke içi pazarın durgun olması, ülke dışından talep gelmesi, kapasite fazlalığının olması, büyüme isteği, devletlerin ihracatı teşvik tedbirleri, uluslararası fuarların sayısındaki artış, rekabetin artması gibi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Tablo 1: Uluslararası Pazarlara Yönelmeyi Sağlayan Çekici ve İtici faktörler

İŞLETMENİN ÜLKESİNDEKİ MEVCUT KOŞULLARIN İTİCİ FAKTÖRLERİ	İŞLETMENİN YATIRIM YAPTIĞI (EV SAHİBİ) ÜLKEDEKİ ÇEKİCİ FAKTÖRLER
Pazar payının yetersizliği, iç pazarın doymuş olması ve yeni pazarlar arama ihtiyacı	Geniş pazar payının, satış potansiyelinin olması
Üretilen malların uluslararası niteliği, kaliteli olması, teknoloji, marka gibi avantajlar	Himayeci önlemlerin olması (ithalata yüksek gümrük tarifeleri uygulaması, ithalata çeşitli sınırlamalar getirmesi gibi)
Ücretlerin yüksek olması	Yatırım yapılmaya elverişli ortamın olması
Ticaret kotaları	Ucuz işgücü, enerji, doğal kaynaklar, hammadde maliyetleri
Uluslararası rekabet	Hukuki yapı
Ülkedeki ekonomik politika, baskı rejimi	Ekonomi
Sosyal hakların gelişmiş olması	Vergi sistemi
Verginin ülkede maliyetli olmasından dolayı vergiden kaçmak	Teşvikler
Dış ticaret politikası	Pazara yakınlık

İşletmelerin yabancı bir pazara girmek istemelerinin nedenleri Dunning'e (1992) göre ise kaynak arayışı, pazar arayışı ya da verimlilik arayışıdır. Günümüzde birçok işletme yeni olan, çok fazla bilinmeyen pazarlara girerek kâr elde etmeyi istemektedir. Bir işletmede uluslararası pazarlara doğru genişleme kararı verildiğinde, üç temel karar alınması gerekmektedir.

- 1) Hangi pazar ya da pazarlara girilecek?
- 2) Ne zaman girilecek?
- 3) Hangi ölçekte girilecek?

Dünyada iki yüzden fazla ülke olduğuna göre, uzun vadede kâr potansiyeli olan, maliyet ve risk analizi yapılabilen ülkeler seçilmelidir. Pazarın büyüklüğü, satın alma gücü, ekonomik büyüme oranları önemlidir. Çin, Hindistan gibi ülkeler çok büyük pazarlar olmakla birlikte, yaşam standartları ve ekonomik büyümeleri açısından da değerlendirilmelidir. Bu ülkelerde yaşam standartları düşük olsa bile hızla gelişen ve yatırımlar için hedef pazar olan ülkelerdir. Ülke pazarlarının değerlendirilmesi konusunda ikinci bölümde bilgi verilmiştir.

Bir işletme için cazip olabilecek pazarlar tanımlandıktan sonra, ne zaman girileceği de önemli bir unsurdur. İlk giren olma avantajı, günümüz rekabet koşullarında anahtar bir kavram olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile “Hızlı olmak”, pazarı iyi analiz etmek ve gözlemlenmek, güçlü bir marka oluşturarak talebi yakalamak, rakiplerin stratejilerine göre doğru stratejiler geliştirmek, keşfedilmemiş yeni pazarlar bulup buralara iyi stratejilerle hızlı giriş yapmak işletmelere avantaj sağlamaktadır. Türkiye’de tekstil sektöründe işletmelerin Çin’e karşı rekabette avantajlı oldukları nokta “hızlı” olmaları ve böylece talebe daha çabuk cevap verebilmeleridir. Çin kalitede rekabeti yakalamış, hızda ise, henüz yakalayamamıştır. Pazara ilk giren işletme, sonradan girenlere göre fiyatı aşağı çekerek rakiplerini pazar dışında tutup maliyet avantajı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte ilk giren olmanın dezavantajları da olabilecektir. Ana ülkeden çok farklı bir pazara giren işletmelerin önemli zaman ve çaba harcamaları gerekmektedir. Ürünün sunulması, yerel müşterilerce tanınması için yapılan tutundurma faaliyetleri maliyetli olabilmektedir. İşletme hata yapabilmektedir. Pazara sonradan giren işletmelerin ise ilk girenlerin hatalarından ders alarak daha iyi işler yapmaları mümkündür. Örneğin Kentucky Fried Chicken Çin pazarına Amerikan tarzı fast food’u ilk tanıtan işletmedir. Mc Donalds pazara sonra girmesine rağmen, pazarda hızla tutulmuştur.

Uluslararası faaliyetlere girişmek isteyen işletmelerin dikkate alması gereken bir diğer nokta, ölçek ekonomisidir.²⁶ Büyük ölçekli işletme olarak bir pazara girmek, önemli kaynak taahhütlerini gerektirmektedir. Giriş ölçeği büyük olduğunda, müşteriler ve distribütörler, o işletmenin pazarda uzun süre kalacağını düşünmektedirler. Bununla birlikte internet kullanımının artması ve elektronik ticaretin gelişmesi, büyük işletmelerin hakim oldukları pazarlarda, küçük işletmelerin de faaliyet göstermeye başlamasına neden olmuştur. Uluslararası faaliyetlere girişen işletmeler günümüzde gittikçe artmaktadır. *Günümüzde en küçük işletmeler bile yeni itici*

²⁶ İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların yarattığı olumlu sonuçlara “ölçek ekonomileri” denir.

güçlerin etkisiyle uluslararası pazarlara yönelmektedir. Bu itici güçler; teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması, ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin serbestleşmesiyle, ticarete engellerin azalması, küresel rekabetin artması, üretim maliyetlerini düşürme isteği, küresel medya sayesinde ihtiyaç ve isteklerin benzeşmesi ve Avrupa Birliği gibi bölgesel bütünleşmelerin oluşmasıdır.

Teknolojinin Gelişmesi ve Yaygınlaşması

İşletmeler, yabancı ülke pazarlarına girerek yabancı sermaye, teknoloji ve bilgiye ulaşmaya çalışırlar. Yabancı ülkelerde bir yer elde ettikten sonra kaynakları ve uzmanlığı kendi ülkesindeki faaliyetleri geliştirmek için kullanabileceklerdir.²⁷

Gelişmekte olan ülkelerin araştırma ve geliştirmeye (ar-ge) ayırdıkları nakit artmaktadır. 2005 yılında Çin dünya çapında ar-ge harcamalarında, ABD ve Japonya'nın ardından 2000 – 2005 arasında yılda % 18'den fazla artış kaydederek üçüncü olmuştur. Teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda, haberleşme ve ulaştırma kolaylaşmıştır. Teknolojiye yapılan yatırımlar sayesinde internet erişimiyle dünyanın her yeri birbirine bağlanmış, özel yazılımlar sayesinde iletişim sorunları ortadan kalkmış, bilgi akışı hızlanmıştır. Teknolojik değişim bir taraftan yeni sanayilerin oluşmasını sağlarken, diğer taraftan da mevcut sanayi yapılarının değişmesinde öncü bir rol oynamaktadır. Evlerdeki videoların yerini önce vcd player'lar, sonra dvd player'lar almıştır. İşletmelerin çeşitli ürünlerini satabilecekleri eBay, amazon.com gibi internet açık artırma siteleri, sanal pazar yerleri kurulmuştur. Herhangi bir ülkede listelenen ürünlerin hepsi dünyada alıcılara açıktır. Elektronik devlet sayesinde işletme ruhsatı almak, vergi ödemek, pasaport almak gibi işlemler kolaylaşmış, sınır ötesine yapılan seyahatler artmıştır. Haberleşme ve ulaşımdaki gelişmeler, ülkeler arası mesafenin kılınmasını ve iletişimin hızlanmasını, dünyanın bir yerinde geliştirilen mal ve hizmetlerden diğer ülkelerdeki insanların da haberdar olmasını sağlamıştır.²⁸ Böylece, işletmelerin uluslararasılaşmaları hızlanmış ve ülke dışında yaptıkları yatırımlarında karşılaştıkları yönetim, koordinasyon ve denetim sorunları büyük ölçüde azalmıştır. Kısaca, uluslararası pazarlara girmenin getirdiği risklerin bir bölümü azalmıştır.

Ülkelerarası Ekonomik Faaliyetlerin Serbestleşmesi

Uluslararası ticareti engellemek isteyen ülkeler gümrük vergisi, kota, kambiyo sınırlaması, boykot, standartlar, paketleme, etiketleme şartları gibi düzenlemeler yapabilmektedir. Her ülke, farklı ülke sınırları arasında mal ve hizmetlerin, işgücü ve sermaye gibi kaynakların dolaşımını sınırlamaktadır. Düzenlemeler her an

²⁷ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, **International Business** Tenth edition, Pearson Prentice Hall, 2004, s.11.

²⁸ Theodore Lewitt, **The Marketing Imagination**, New York: The Free Press, 1983.

değişebileceği için uluslararası işletmecilik riskli olabilir. İkinci dünya savaşından sonra ülkeler arasındaki iş faaliyetlerinde tarifeler, kotalar gibi kurumsal engeller, vatandaşların mal ve hizmetlere daha kolay ulaşmalarını sağlamak, yabancı işletmelerle rekabet sonucu yerel işletmelerin verimliliklerini artırmak gibi nedenlerle azaltılmaya başlanmıştır. Ülkeler arasında ticaret gelişmiş ve ekonomik ilişkiler düzenli bir şekilde artmıştır. 1957 yılında imzalanan Roma Anlaşmasıyla birlikte Ortak Pazar'ın (AET) kurulması, uluslararası ticaretin gelişmesinde ve işletmelerin uluslararasılaşması sürecinde etkili olmuştur. Amerika ve Avrupa işletmeleri ortak sağladığı imkânlar ile yeni pazarlara açılmışlardır.

Uluslararası İşletme Faaliyetlerini Destekleyici Faaliyetlerin ve Uluslararası Düzenlemelerin Geliştirilmesi

Ülkelerin ve dünyanın refahının sağlanması için, uluslararası işletmeciliği kolaylaştıran düzenlemeler yapılmaktadır. Bankalar, işletmelerin yabancı ülkelerdeki satışlarının ödemelerini alabilecek dış ticarete finansman, ödeme yöntemleri geliştirmiştir. Avrupa ülkeleri arasında yapılan Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA), Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası niteliğe sahip organizasyonların oluşması ülkeler arasında yakınlaşmayı sağlamıştır. Uluslararası Para Fonu (IMF) yabancı para birimlerinin farklı para birimlerine çevrilmesiyle ilgili engellerin kaldırılmasına ve uluslararası ticaretin gelişip, yaygınlaşmasına yardımcı olurken, Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması'nda (GATT) tarife ve kotaların azaltılmasıyla çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin artmasında etkili olmuştur. Bu düzenlemeler sonucunda uluslararası ticaret engelleri azaltılmıştır.

Bölgeler arasında yapılan anlaşmalar ile birlikte, bölgesel ekonomiler arasında; ticaret, yatırım, mali kaynak akışı, teknoloji transferi konularında karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır. İşletmeler yerel pazarlarında bile yabancı işletmeler ile mücadele etmektedirler. Pazarlar gittikçe artan bir şekilde bölgeselleşmeye ve küreselleşmeye başlamıştır. Avrupa Birliği (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Birliği (NAFTA), Asya-Pasifik Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (APEC) dünya ticaretinin çok büyük bir kısmını gerçekleştirmektedir. ABD, AB ve Japonya dünya üzerindeki doğrudan dış yatırımlar ve uluslararası ticaretin büyük bölümüne hakimdir. Bu üçlünün ilişkileri yakın coğrafyalarını da önemli ölçüde etkilemektedir. ABD; Kanada, Orta ve Güney Amerika ülkeleri, AB; Doğu Blok Ülkeleri ve Japonya da Pasifik bölgesindeki ülkelerle yakın ilişki içindedir. Ekonomik bütünleşme şekilleriyle ticari engellerin azaltılması sonucunda üye ülkeler ve işletmeler serbest ticaret yapmaya başlamaktadır. İşletmeler böylece ölçek ekonomilerinden yararlanarak müşterilerini artırarak ortalama üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürebilirler. Düşük maliyet yapısı ise, uluslararası alanda daha iyi rekabet etmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmeler ana ülkenin yanı sıra ülke dışına da yerleşmeye başlamak-

tadırlar. Ticari bütünleşmeler doğrudan yabancı yatırımlar için cazip olmaktadır. Örneğin General Mills, Toyota, Samsung gibi birçok Avrupa'dan olmayan çok uluslu işletme AB'de yatırım yapma kararı almıştır.

Küresel Rekabetin Artması

Ülkeler arasında ticari sınırların kalkmasıyla işletmeler ülke içinde ve dışında daha zorlu bir rekabet içinde süreklilik göstermek zorunda kalmışlardır. Teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi hızlandırmış ve işletmeler ortakları, tedarikçileri ve müşterileriyle doğrudan bağlantı kurabilmeye başlamışlardır. Günümüzde çok uluslu işletmeler, üretim yerlerini hızlı bir şekilde değiştirebilmektedirler. Daha hızlı hareket etmek ve pazarlara daha kolay girebilmek, sürekli kalite iyileştirmeye ağırlık vermek ve üstün kalite uyumunu sağlamak zorundadırlar. Birçok işletme uluslararası pazara rekabetten dolayı girmektedir. Örneğin ülke içinde aynı pazarda faaliyet gösteren A ve B firması birbiriyle rekabet ediyor olsun. A firması, B firmasının yabancı bir pazara girerek büyük kârlar elde etmesinden ve bu kârları ülke içinde rekabet pozisyonunu geliştirmesinde kullanmasından (reklam, geliştirilmiş ürünler gibi) korkabilir. Bu nedenle yabancı pazara girerek, rakibinin üstünlük kazanmasını engellemek isteyebilir.²⁹

Ülkeler Arasında Tüketici İhtiyaçlarının ve Tercihlerinin Benzeşmesi

Günümüzde teknolojinin, haberleşmenin gelişmesi, internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte tüketiciler yenilik ve gelişmeleri takip edebilmektedir. İnternet, uydu, mobil iletişim sistemleri düşünüldüğünde, kültürel küreselleşme hızla yayılmaktadır. Dünyanın bir yerinde olup bitenden ya da üretilen yeni bir üründen herkes aynı anda haberdar olabilmekte, farklı mamul ve markalar tanınabilmekte ve erişim sağlanabilmektedir. Tüketicilerin zevk ve tercihleri, birbirlerine yakınlaşmıştır. McDonalds'ın, Starbucks'ın, Coca Cola'nın, Microsoft'un uygulamalarının her yerde tercih edilmesi örnek verilebilir. Kitle iletişim araçları kullanılarak dünyanın her yerinde benzer bir kültür sunulmaktadır. Bu da tüketici tercih ve taleplerinin homojenleşmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte müşteriler yeni, daha iyi ve farklı mamulleri de isteyebilirler. Bu gelişme büyük işletmelerin dünya çapında araştırma geliştirme yapmalarını arttırmıştır. Diğer taraftan, küreselleşme sorgulanmaktadır. Küresel ve yerelleşme kavramları birleştirilerek "küresel düşün yerel faaliyet göster" anlamına gelen "küre-yerelleşme (glocalization)" kavramı türetilmiştir. Küreselleşme tüm farklılıkları ortadan kaldıramayacağından, küresel pazarlara sunmak üzere yerel kültürlere uyacak şekilde uyarlanmış mal ve hizmetler yaratılmaktadır. Örneğin; Coca Cola yerel tüketicilerin damak tadına göre bu stratejiyi takip etmektedir.

²⁹ Daniels, Radebugh, Sullivan, age, s.6.

Diğer Amaçlar

İşletmelerin satışları iki önemli faktöre bağlıdır. Bunlar; tüketicilerin işletmenin mal ya da hizmetlerine ilgi duymaları ve satın almayı istemeleridir. İşletmeler satış yapmak için tek bir ülke pazarı yerine yüksek satın alma gücüne sahip çok sayıda insanın olduğu farklı potansiyel pazarlara yönelebilirler. Dolayısıyla, satış miktarının artması daha fazla kârla sonuçlanabilecek ya da işletmelerin kârlılıkları artırılabilir. Dünyanın en büyük işletmeleri, satışlarının yarısından fazlasını ana ülke dışındaki ülkelerde gerçekleştirmektedir. Küçük işletmeler, büyük işletmelerin nihai ürünleri için parça üretmenin yanısıra yabancı ülkelere ihracat da yapmaktadırlar. İşletmeler risklerini azaltmak için yatırımlarını çeşitli ülkelere yaparak çeşitlendirme yoluna gitmektedirler. Bir ülkede olabilecek bir kriz halinde, diğer ülkedeki tesislerin kullanımını artırarak krizin etkisi azaltılabilir. Satışlardaki durgunluk ya da düşüş gibi riskleri minimize etmek için de farklı ülke pazarlarına yönelmektedirler. Örneğin; Nestle 2001 yılında Batı Avrupa ve Amerika'da satışlarının büyümesinin yavaşlaması üzerine ortaya çıkan riski, Asya, Doğu Avrupa ve Latin Amerika'da satışlarının yüksek olması ile minimize etmiştir. Çokuluslu işletmeler, üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla faaliyetlerini az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere kaydırabilmekte ve fason üretim yaptırabilmektedirler. İşletmeler, malzeme, işgücü, sermaye ya da teknoloji gibi kaynakları elde etmek için uluslararası işletmecilik faaliyetlerine yönelmektedir. Kuzey Amerikalı bakkal toptancıları kahve ve muz Güney Amerika'dan, Japon işletmeleri ağaç ürünlerini Kanada'dan, işletmeler petrolü Orta Doğu'dan ve Afrika'dan almaktadır.

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ TEORİLERİ

İşletmelerin yabancı ülkelerin pazarlarına girerlerken hangi stratejinin seçileceğini açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. İşletme yöneticileri, uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden bazılarının neden diğerlerinden daha düşük maliyetli olduğu ve daha iyi olduğu konuları üzerinde durmuşlardır. 1970'lerde uluslararasılaşma yaklaşımında, lisanslama, franchising ve alt sözleşmeler tanımlanmış, 1980'lerde birleşme, satın alma ve ortak girişimler küreselleşmedeki yerlerini almışlardır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreci ile ilgili çok sayıda açıklama bulunmakla birlikte, tam bir fikir birliği yoktur. Yaklaşımlar genel olarak statik ve dinamik yaklaşımlar olarak iki gruba bölünmektedir.

Statik yaklaşımlarda, çok uluslu işletmelerin nasıl ortaya çıktıkları açıklanırken dinamik yaklaşımlarda uluslararasılaşma, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülmektedir (Tablo 2). İşletmelerin uluslararası çevreyle bağları açıklanmaya ve tahmin edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Uluslararasılaşmada Statik ve Dinamik Yaklaşımlar



Kaynak: Rick W. Griffin, Michael W. Pustay (2007), International Business, Pearson Prentice Hall, fifth edition, s.168, den derlenerek hazırlanmıştır.

Uluslararasılaşma Kavramı

Welch ve Luostarinen (1988)'in tanımına göre *uluslararasılaşma*; "Uluslararası faaliyetlere katılımı artırma sürecidir". Başka bir ifadeyle, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasıdır. Uluslararası pazarlama literatüründe uluslararasılaşma aşamalı ve yenilikçi bir süreç olarak ele alınmakta, uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasının ihracat, son aşamasının ise, doğrudan yatırımlar olduğu kabul edilmektedir. Ulusal işletmeler önce uluslararası işletme, daha sonra çok uluslu işletme haline gelmektedirler. Uluslararasılaşma sürecine başlayan çok sayıda küçük ve orta büyüklükteki işletme, yetersiz kaynak ve uluslararası düzeyde gerekli özel yönetim modellerinin eksikliğinden dolayı bu süreci sonlandırmak zorunda kalmıştır. Geleneksel uluslara-

rasılaşma görüşü ölçek ekonomisine ve büyük işletmelere dayalıdır. Küçük işletmelerin daha çok iç pazar odaklı çalıştıkları görülmektedir. Uluslararasılaşmada, bir işletmenin ana ülke dışındaki satış kazançları ya da faaliyetlerinin derecesi üzerinde durulmaktadır. Bir işletmenin ülke dışındaki satışlarının, toplam satışlarına oranı yüksek ise uluslararasılaşma derecesinin yüksek olduğu kabul edilebilmektedir. Diğer taraftan, işletmenin ülke dışındaki satışları dışında incelenmesi gereken bazı faktörler vardır. Bu faktörler; işletmenin finans ve örgüt yapısı, ihracat bölümü, uluslararası becerilere sahip personeli, uluslararası bölümün olup olmaması, pazara sunduğu mal çeşidi, hedef pazar olarak seçtiği ülkeler, üst düzey yöneticilerin uluslararası pazarlamaya bakış açısı, dışa açılmada kullanılan stratejiler olarak sıralanabilir.³⁰

Uluslararasılaşma Teorilerinin Açıklanması

Uluslararasılaşma teorileri, işletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelme nedenlerini ve işletmelerin hangi stratejilerle uluslararası pazarlara girdiklerini açıklamaktadır. Uluslararasılaşma çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olmakla birlikte, her işletmenin bu süreçte aynı aşamalardan geçmesi beklenmemektedir. Her ülkedeki iş koşulları, her işletmenin organizasyon yapısı, politikası, finansman durumuna uygun olmayabilecektir.³¹ İşletmeler öncelikle kendilerine yakın buldukları, ana ülkeye benzer talep yapısı, gelir seviyesi olan ülke pazarlarını hedef pazar olarak seçmektedirler.³² Hedef pazarı belirledikten sonra kaynakların yönetileceği pazar bölümü belirlenmektedir.³³ Hangi pazar bölümüne girileceğine karar verildikten sonra, hangi strateji ile pazara girileceğine karar verilmektedir. İşletmeler, uluslararası pazarlara ihracat, sözleşmeli anlaşmalar ya da doğrudan yatırım stratejileri ile girmektedirler.³⁴ Giriş stratejileri birbirini takip eden bir sırada ve zaman içinde kazanılan deneyimle, aşamalı olabilmekte ya da işletme, yapısına göre bu stratejilerden sadece birini seçerek uluslararası pazara girebilmek-

³⁰ B. Elango, "Geographic Scope of Operations by Multinational Companies: An Exploratory Study of Regional and Global Strategies", *European Management Journal*, vol 22, no 4, p.431-441, s.432.

³¹ George S. Yip, Javier Gomez Biscarri, Joseph A. Monti, "The Role of The Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", *Journal of International Marketing*, Chicago, 2000, vol 8, issue 3, s.3.

³² Rhonda M. Abrams, **The Successful Business Plan: Secrets&Strategies**, Edit. Virginia Grosso, The Oasis Press, Oregon, 1991, s.85; Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, Second Edition, Cambridge, 1994, s.29.; Peter Buckley, Pervez Ghauri, **The Internationalization of the Firm**, Academic Press, London 1993, s.17.

³³ B. Peter Hoang, "A Casual Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance", *Management International Review*, Annual 1998, v.38, n. SPEISS, s.73.

³⁴ Andrew L. Harrison, Ertuğrul Dalkıran, Ena Elsej, **International Business**, Oxford University Press, First Published, 2000, s.5.

tedir. Uluslararasılaşma sürecinde yönetimin bilgili ve tecrübeli olması durumunda, aşamalardan bazıları atlanabilmektedir.³⁵

Hymer Teorisi (1960)

Doğrudan yabancı sermaye yatırımını açıklayan ilk çalışma 1960 yılında yazılıp, 1976 yılında basılan Stephen Hymer'in doktora tezidir. İşletmelerin uluslararası üretim yapma nedenleri; yatırımları üzerindeki riskleri minimize ve getirileri ise maksimize etmektir. Çok uluslu işletmelerin varoluş nedenleri monopolistik güçleridir.³⁶ Hymer'in "firma teorisi", üreticilerin pazar güçlerinin boyutlarını artırmalarını açıklar. Pazar gücü, firmaların tek başlarına ya da bir arada hareket ederek, pazara hakim olmaları ve yüksek kâr elde etmeleridir. Çok uluslu işletmelerin rekabeti azaltmak, kendi sanayilerine giriş engellerini ve monopol güçlerini uzun dönemde artırmak için yabancı ülkelerde yatırım faaliyeti gösterdiklerine inanılmaktadır. Çok uluslu işletmeler, ana ülkedeki piyasanın durgunluğu sonucu, ülke dışına hareket etmektedirler. Hymer'in amacı; mevcut çok uluslu işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmekten çok, ulusal firmaların neden ülke dışına gittiklerini araştırmak olmuştur.

Hymer kendi tezinde, bilginin maliyetsiz ve serbestçe elde edilebileceği varsayımına karşı çıkmıştır. Hymer'a göre, ev sahibi ülkedeki yerel firmalar, yabancı firmalara göre ekonomik koşullar hakkında daha bilgili ve daha üstün konumdadırlar. Uluslararası yatırımlara girişen işletmeler ise, risk ve belirsizlik ile karşı karşıyadırlar. Bu nedenle yabancı pazarlarda doğrudan yatırımda bulunacak çok uluslu işletmelerin, yabancı pazarlarda başarılı olabilmeleri için, evsahibi ülke işletmeleri karşısında bazı üstünlüklere sahip olmaları ve aksak rekabet koşullarının olması gerekmektedir. Bir işletmenin başka bir ülke pazarında yatırım yapması için yabancı işletme olması dolayısıyla ortaya çıkan dezavantajları ortadan kaldıracak bir takım işletmeye özgü avantajlara sahip olması gerekmektedir. Yerli işletmeler kendi piyasalarında dil, kültür, yasal koşullar gibi alanlarda daha avantajlı durumdadırlar. Çok uluslu işletmeler ise, sermaye, yönetim, teknoloji, patent, pazarlama, hammaddelere erişim, ölçek ekonomileri, pazarlık gücü, dağıtım deneyimi, gibi üstünlüklere sahiptirler. Bu monopolistik avantajlar ise piyasa aksaklıklarından kaynaklanmaktadır. Kindleberger yatırımcı işletmelerin sahip oldukları üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

³⁵ Gankema, Harold G. J.; Henoch R. Snuif, Peter Zwart, "The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, Oct 2000, v38, i4, s.19.

³⁶ Haruo Horaguchi; Brian Toyne, "Setting the Record Straight: Hymer, Internalization Theory and Transaction Cost Economics", *Journal of International Business Studies*, Fall 1990, v 21, n 3, s. 490.

- Yatırım yapılan ülkenin mal piyasalarında tam rekabet şartlarını aksatan her türlü faaliyetler, yatırımcı işletmelere monopolistik üstünlük kazandıracaktır. Bu faaliyetlere; bilgi üstünlüğü, dağıtım ağları, ölçek ekonomileri, ürün ve fiyat farklılaştırması, özel pazarlama ve reklam yöntemleri örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin sahip oldukları bazı üstünlükler, pazarda güçlerinin olması, monopolistik üstünlüklerdir.
- Yatırımcı işletmelerin patent haklarına sahip oldukları yeni teknolojileri, kolay sermaye temin edebilme olanakları, yöneticilerin bilgi ve yetenekleri gibi gelişmeler faktör piyasalarında tam rekabetten uzaklaşılmasına neden olmaktadır.
- Yatay ve dikey bütünleşmeler yolu ile dışsal ekonomiler sağlanması.
- Yabancı piyasalara girişte hükümet müdahalelerini en aza indiren ve işletmelerin elde ettikleri gelirlerin transferini kolaylaştıran ev sahibi ülkenin politikaları.

Evsahibi ülke işletmeleri karşısında yukarıda sayılan üstünlüklere sahip olan yatırımcı işletmeler, bu üstünlüklerini doğrudan yatırımlar yoluyla değerlendireceklerdir. Yatırımcı işletmeler doğrudan yatırımları, teknik sınırların korunması açısından lisans anlaşmalarına tercih etmektedirler.

Hymer'ın teorisine göre monopolistik üstünlüklerinden dolayı tam sahiplik en iyi alternatiftir. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinin pazar güçleri ve maliyet faktörlerine göre belirlendiği sonucuna varmıştır.³⁷ Bu teori işletmelerin neden dışarıya yatırım yaptıklarını açıklamakla birlikte, A ülkesi yerine neden B ülkesine yatırım yapmayı tercih ettiklerini açıklamamaktadır. İşletmeler;

- 1) Sahip oldukları özel varlıkların fiyatını belirlemede güçlük çektiklerinden,
- 2) Lisans anlaşmalarının ortaya çıkaracağı tanımlama ve yönetim maliyetlerini ortadan kaldırmak için,
- 3) Sahip oldukları gücü kaybetmemek için lisans anlaşması, ihracat yerine üretim tesisi açarak doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapmayı tercih etmektedirler. Böylece, yabancı ülkelerdeki işletmeleri kontrol edebileceklerdir.

Hymer, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile portföy yatırımlarının farklılığını ortaya koyan ilk iktisatçıdır. Risk, belirsizlik, işlem maliyetleri durumlarında portföy yatırımı yerine doğrudan yabancı sermaye yatırımı tercih edilmelidir.

³⁷ John Bell, **Single or Joint Venturing**, Avebury Ashgate Publishing, J. Bell, England, 1996, s.15.

İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory-Williamson 1975, 1985)

İşlem maliyetleri, bir piyasa işlemiyle ortaya çıkan uygulama, izleme, araştırma ve aracılık maliyetlerinden oluşan iş ortaklığına ilişkin tüm maliyetlerdir. Bu yaklaşımda, işletme faaliyetlerini daha düşük maliyetlerle gerçekleştireceğini düşündüğü için, uluslararası pazarlara yönelir. Maliyetler; taşıma, hammadde, pazarlama maliyetleri gibi maliyetleri kapsamaktadır.

Williamson' a göre (1985) sınırlı rasyonellik, fırsatçılık, belirsizlik, ticaretin azlığı işlem maliyetlerini arttıran faktörlerdir.³⁸ İşlem maliyetçileri, uluslararası giriş stratejilerinin maliyet yönünü dikkate almışlar ve giriş stratejilerinin işletmenin kazançları üzerindeki etkisi üzerinde durmamışlardır. Etkili yönetim yapılarından birisi, toplam üretim ve işlem maliyetlerinin minimum olduğu yapıdır. İktisatçılara göre, alıcı bulma ve alıcılarla iletişim kurma, farklı dillerde görüşme, ürünlerin transfer edilmesini ve ödemelerin yapılmasını izleme, farklı yasal ve kültürel sistemler içinde anlaşmalar yapmanın maliyetleri işletmelerin uluslararası stratejilerini etkilemektedir. İşlem maliyetleri dikey entegrasyon ile azaltılabilir. Dikey entegrasyon ile çok uluslu işletme, üretimin birbirini izleyen her aşamasında kendisi faaliyet göstermektedir. Böylece bilgi teknolojisini korurken, koordinasyonu da artırmakta, üretimin her aşamasında elde edilen kâr işletmenin kendi bünyesinde kalmaktadır. Üretim maliyetleri, ürün imal etmede kullanılan işgücü, enerji, hammadde, parçalar, makina amortismanı, bakım onarım gibi doğrudan ve dolaylı maliyetleri içermektedir. İşlem maliyetleri ise tasarlama, izleme, uygulama kısaca sözleşme yapmak için ortak bulma ile ilgili sözleşmede ortaya çıkan maliyetlerdir. İşlem maliyetleri üç özellik ile tanımlanabilir. Buna göre optimal yönetim yapısı, belirli aktiflere sahip olma, belirsizlik-karmaşıklık ve işlemin sürekli tekrarının yapılması özelliklerine göre belirlenebilir. Belirsizliğin artması, sözleşme yapılanlarla işlemleri takip etmenin maliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle işletmeler belirli aktiflere sahipse, belirsizlik yüksekse ve işlemin sürekli tekrarı yapılıyorsa kendi kuruluşlarına sahip olmayı isterler. Fırsatçı davranışların karşısında güvenilir yönetim yapısı olarak işletmenin kendi kuruluşuna sahip olması önerilebilir. Çalışanların fırsatçı yaklaşımları, hiyerarşi, otorite ve kurallarla engellenebilir. İşletmenin gerekli aktifleri elde etmesi maliyetli olduğunda ve ara girdilere sahip olunmadığında etkili yönetim yapısı, ortak girişim olacaktır. İşlem maliyeti teorisine göre, ülke riski ve iş çevresinin belirsizliği, hedef ülkede yan kuruluş açarak faaliyette bulunmak isteyen çok uluslu işletmelerin bilgi gereksinimini ve yönetim maliyetlerini artırabilir. İşlem maliyetlerini ve riski minimize etmek için çok uluslu işletmelerin bu nedenle yerel işletmelerle ortak girişim oluşturmaları gerekmektedir. Yabancı işletmeler

³⁸ Benoit A. Aubert, Transaction Cost Theory, The Resource Based View, and Information Technology Sourcing Decisions: A-Re-Examination of Lacity Et Al's Findings, University of Queensland, Canada, 2001.

hedef ülke pazarlarında yayılma, yerel işgücünü yönetme, yerel kaynakları ve ara ürünleri organize etme konularında uzmandırlar. Hedef ülkede yatırım yapmak istediklerinde hedef ülkedeki yerel ortaklarla işbirliği yapmaları gereklidir.³⁹ Örneğin, Çin'de bulunan çok sayıda ortak girişim, yerel işletmelerin kontrolünde olan kaynaklara ulaşmak amacıyla oluşturulmuştur. İşlem maliyeti teorisi, işletmelerin ortak girişim stratejisiyle mi yoksa tamamen kendilerine ait yan kuruluş açarak mı uluslararası pazara gireceklerini açıklamaktadır. Yatırım yapan işletmenin kaynaklarını tamamlama ihtiyacı varsa, bu kaynakları pazarda satın alması çok maliyetli olacaksa yan kuruluş açmak yerine ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler.

İçselleştirme Teorisi (Buckley ve Casson 1976; Rugman 1981)

Bu teori, işlem maliyeti teorisine dayanmaktadır. Çok uluslu işletmelerin var oluş nedenlerinin uluslararası pazarlarda aksak rekabete ve eksik bilgiye dayandığını açıklayan geniş kabul görmüş teorilerden birisidir.⁴⁰ Ülke dışındaki piyasaların risk içermesi (gecikme, hükümet düzenlemeleri, belirsizlik gibi) nedeniyle işletmeler doğrudan yabancı yatırım yaparak içselleştirmeye yönelirler. Yönetim, organizasyon, ar-ge, pazarlama, reklam, finansman gibi faaliyet alanları arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak amacıyla, bu faaliyet alanlarını içeren piyasaları, dikey bütünleşmeye giderek işletme sistemi içinde toplarlar. İçselleştirme, işletmeye özgü avantajları başka işletmelere lisanslama, ortak girişim ile vermek yerine doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak kendi organizasyonu içinde kullanmaktır. İşletmeler monopolcü güçlerini ellerinde tutmak isterler. Patent ve know-how'un fiyatlandırılması zor olduğu için ve kaynakları uzun vadede kontrol edebilmek için, teknoloji, ar-ge sonucu oluşan know-how, marka gibi maddi olmayan varlıklarını kendilerine bağlı şube açarak transfer etmek istemektedirler. İçselleştirme teorisine göre, çok uluslu işletmeler, lisanslama yerine doğrudan yatırımı tercih etmektedirler. Bunun nedenleri olarak bilgiyi kaybetmenin maliyetli olması, fırsatçılığın olması ve çok uluslu işletmelerin belirli aktiflere sahip olmaları verilebilir. Teknolojik bilgi ve pazarlama bilgisi iç pazarda korunabilir. Lisanslama stratejisi kullanıldığında ise, işletmenin teknolojisini ve know-how'unu kaybetme riski vardır. Doğrudan yabancı yatırım yapmak isteyen işletme için ilk adım ihracat yapmak olabilir. Diğer işletmelere göre üstünlüğe sahip olan işletmeler doğrudan yatırım yaparak yayılmaya çalışmaktadırlar.⁴¹

³⁹ Haishun Sun, "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis", *International Journal of Social Economics*, vol 26, no 5, 1999, s.645.

⁴⁰ Daniele Cerrato, "The Multinational Enterprise as and Internal Market System", *International Business Review*, 15(2006), s.256.

⁴¹ Erminio Fina, Alan M. Rugman, "A test of Internalization Theory and Internationalization Theory: the Upjohn Company", *Management International Review*, July 1996, v36, n3, s. 200.

Teori kısaca iki varsayıma dayanmaktadır.

- 1) Firmalar her faaliyetlerini başarıyla sürdürecekleri en düşük maliyetli yeri seçerler.
- 2) Firmalar faydalarının, maliyetlerinden daha önemli olduğu piyasalarda büyürler. İçselleşme teorisine göre çok uluslu girişimciler, kazançlarını maksimize edebilecekleri kendi yan kuruluşlarını açabiliyorlarsa, ortak girişim oluşturmaktan kaçınırlar. Ortak girişimler ve diğer işbirliği türleri çok uluslu girişimciler için tehlike oluşturmakta, çok uluslu işletmelerin belirli üstünlüklerini olumsuz etkilemektedir. İşbirliğinin faydaları, stratejik risk ve işlem maliyetlerini hiç bir zaman önleyememektedir. Buckley, Davis ve Rugman'ın görüşlerine göre ortak girişim ve lisanslama gibi işbirliğinin farklı türlerinin artması, çok uluslu işletmelerin belirli üstünlüklere sahip olmadıklarında riski dağıtmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. İçselleşme teorisi ortak girişim oluşturulmasının nedenini açıklayamamaktadır. Bununla birlikte, Beamish ve Banks, uzun süreli başarı elde etmek için birbirine karşılıklı güven ve taahhüdün yerine getirilmesi çabası olduğunda, belirsizlikle ilgili problemlerin ve fırsatların olduğu durumlarda ortak girişim oluşturulabileceğini ileri sürmüşlerdir.⁴² Özellikle, Kuzey Amerikan işletmeleri özsermaye ortaklığına girmekte daha isteksizdirler. Belirli üstünlükleri olan çok uluslu işletmeler kendi yan kuruluşlarını açmayı tercih etmekte ve bilgiyi başkalarıyla paylaşmayı istememektedirler.⁴³

Eklektik Teori (John H. Dunning 1981, 1988) (OLI Paradigması)

Bu teori çok farklı teorileri bir araya getirerek (ownership, location ve internationalization teorileri) doğrudan yabancı sermaye yaklaşımını açıklamaya çalıştığından dolayı "Eklektik" adı verilmektedir. Teori, ülke dışına giden firmaların bulunulmaz ve teknoloji, marka adı gibi transfer edilebilen belirli avantajları üzerine odaklanmakta ve Hymer teorisi ile içselleştirme yaklaşımlarına dayanmaktadır. Yabancı bir ülkede faaliyet gösteren işletmeler, yerel rakipleri karşısında yerel pazar koşullarını az bilme, yasal, kurumsal, kültürel, dil farklılıkları, uzak bir ülkede faaliyet gösterme ve iletişim maliyetleri ile karşı karşıyadırlar. Sonuçta yabancı bir işletme, diğer bir ülkede başarılı olacak ise bazı özel avantajlara sahip olmalıdır ve yüksek kazançlar elde etmelidir. Teori; işletmelerin mülkiyet, yer ve içselleştirme avantajlarının bileşimiyle ülke dışında üretim tesisi kurma kararını açıklamaktadır. Bu üç avantaja OLI avantajları adı verilmektedir.

⁴² Bell, age, s.18.

⁴³ S. Shiva Ramu, **International Joint Ventures**, Wheeler Publishing, First Edition, NewDelhi, November1997, s.1.

İşletmelerin mülkiyet avantajı: İşletmelerin mülkiyet ya da sahiplik avantajı, yabancı ülkelerde diğer yerel işletmelerle rekabet edebilmek için sahip olduğu maddi ve maddi olmayan avantajlarıdır. Bunlar; doğal kaynaklar, ürün yenilikleri, patent hakları, ticari marka adı, teknoloji, organizasyon ve pazarlama, dağıtım sistemi, tecrübeli satış gücü, reklam yetenekleri, pazarlama araştırması, iş organizasyonu, finansman, benzersiz kaynaklardan doğan monopol avantajıdır.

Yer avantajı: Yatırımın hangi ülkede yapılacağını belirleyen avantajlardır. Yatırımın yapılacağı ülkedeki üretim şeklinin üstünlüğü, ev sahibi ülkenin bir bölgesel entegrasyona üye olması, pazar büyüklüğü, yatırım teşviki, girdi fiyatları, ucuz işgücü, taşıma, iletişim maliyetleri, altyapı, müşteriye yakınlık, vergi, ticaret uygulamaları gibi etkenlerden doğan bölgesel avantajlardır. Yabancı ülkedeki yer, işletmenin kendi ülkesindeki yerden daha avantajlı olmak veya daha fazla çekici olmak durumundadır.⁴⁴ Örneğin Caterpillar, düşük gücü maliyetleri ve Amerika'daki fabrikalardan ihraç edilen mallarda yüksek tarifelerden kaçmak için buldozerleri Brezilya'da üretmektedir. Ülkenin belirli avantajları ekonomik, politik ve sosyal (kültürel) olmak üzere üç sınıfta toplanabilir.

- 1) Ekonomik avantajları: Üretim faktörlerinin miktarı ve niteliği, taşımacılık, iletişim maliyetleri ve pazar büyüklüğünden oluşmaktadır.
- 2) Politik avantajlar: Doğrudan yabancı yatırımları, işletmeler arası ticareti ve uluslararası üretimi etkileyen belirli hükümet politikalarını kapsamaktadır.
- 3) Kültürel veya sosyal avantajlar: Yatırımcı ve ev sahibi ülke arasındaki dil, kültür, yabancılara davranış şekli gibi ilişkileri kapsamaktadır.

İçselleştirme: İşletmeler yeni faaliyetlerini dikey bütünleşmeyle bir araya getirirler. İşletmelerin ar-ge, teknoloji sonucu oluşan bilgi, marka gibi maddi olmayan kaynaklarını lisans anlaşması, ortak girişim gibi yollarla başka işletmelere vermek yerine kendilerine bağlı şube kurarak kendi organizasyonları içinde içselleştirerek kullanmalarındır. Bunun nedenleri; uyumsuzluk olduğunda lisans alanın taklit etmesini önlemek, araştırma ve görüşme maliyetlerinden, belirsizlikten, kaliteyi korumaya çalışmaktan kaçınmaktır (Tablo 3).⁴⁵

Şartlar sürekli değiştiğinden bir bölge için önemli olan faktörler zaman içinde değişebilir. Örneğin, ucuz işgücü önemli bir bölgesel avantaj iken günümüzde teknolojik yeniliklerle birlikte nitelikli işgücü önem kazanmıştır. Uzak olduğu için tercih edilmeyen birçok bölge, iletişim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte günümüzde tercih edilir duruma gelmiştir. Eklektik teoriye göre firmalar, kendi iç pazarlarının

⁴⁴ Stephen Young, James Hamill, Colin Wheeler, J. Richard Davies, **International Market Entry and Development, Strategies, and Management**, Harvester Wheatsheaf, First Published, s.28.

⁴⁵ Brewer, Young, age, s.16.

dışında daha kârlı olarak kullanabilecekleri belirli mülkiyet üstünlüklerine sahip olduklarında ve bu üstünlükleri elde ettiklerinde çok uluslu girişimci olmak istemektedirler. Çok uluslu girişimcilerin sahip oldukları üstünlüklere diğer işletmeler sahip değildirler. Bu varlıklar, firmanın kuruluşunda mevcut olan varlıkları, insan kaynakları gibi maddi kaynaklar ya da teknolojik bilgi, yönetim ve pazarlama uzmanlıkları gibi maddi olmayan kaynaklardır. Firmaların varlıkları arasındaki farklılıklar sadece aksak rekabet piyasasında olabilir. Firmaların sahip oldukları bu üstünlükler Hymer'ın monopolistik üstünlüklerine benzemektedir. Çok uluslu işletmeler, farklı coğrafik alanlarda faaliyette bulduklarından ve ana firmayla ilişkilerinden dolayı çeşitli girdilere daha kolay ulaşırlar, tecrübe kazanırlar, kültürel farklılıkları öğrenme yeteneklerine sahip olurlar ve uluslararası pazarlar hakkında geniş bilgi elde ederler. İşletmelerin üretim faaliyetlerini nerede gerçekleştirecekleri konusundaki kararları düşük taşıma maliyetleri, kaynakları, altyapı, ekonomik ve politik istikrar, düşük girdi fiyatları gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Tablo 3: Dunning Yaklaşımı: Ownership-Location-Internalisation (OLI)

1 Faktörler	Uluslararasılaşma	FDI[1] (Doğrudan yabancı yatırım)
Mülkiyet	Neden?	İşletme hangi sahiplik avantajlarına sahip? (monopol gücü, patent hakları, benzersiz kaynaklar)
Yerleşim	Nerede?	Hangi ülkelerde yatırım?
İçselleşme	Nasıl?	İçselleşmede en iyi yaklaşım hangisidir? DYSY (Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı)

Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based Theory)

Kaynak temelli yaklaşım, 1930'larda ortaya çıkmıştır ancak, yakın zamanda önem kazanmıştır. İşletmelerin başarı ve başarısızlıklarının nedenleri, belirli kaynakların farklı yapısı, benzersizliği üzerinde durularak açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin maddi ve maddi olmayan kaynakları vardır. Maddi kaynaklara örnek olarak arazi, makineler, üretim faaliyetleri; maddi olmayan kaynaklara ise örnek olarak teknolojik know-how, yönetim bilgisi, finansal bilgi, organizasyonun iş yöntemleri, marka adı verilebilir.

Artan rekabet çevresi içinde işletmenin başarısı için gereken, rekabetçi üstünlüğü nasıl sürdürebileceğini tanımlayabilmesidir. Porter'a göre (1999) rekabet üstünlüğü, sanayide yapılan yatırımlarda tutarlı bir şekilde ortalamanın üstünde kazanç elde edebilme yeteneğidir. Barney'e göre bir işletme mevcut ya da potansiyel rakiplerinin benzer olarak uygulamadıkları değer yaratan bir stratejiyi uygularsa

rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Benzersiz kaynaklar ve yapabilirliklere, literatürde “esas yetenekler”, “görünmeyen aktifler”, “şirket kültürü”, “esas yapabilirlikler” gibi çeşitli isimler verilmektedir. Kaynaklar; değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen özelliklere sahiptir.⁴⁶ Değerli olması işletmenin fırsatlardan yararlanabilmesi ve çevresindeki olumsuzlukları etkisiz kılmasına, işletmenin etkinlik ve etkililiğini artırabileceği stratejiyi uygulamasına imkan vermesidir. Nadir olması ise diğer işletmeler tarafından kullanılmaması anlamına gelmektedir. Barney (1991) kaynakları finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyon kaynakları olmak üzere dört kategoride sınıflandırmaktadır. Finansal kaynaklar; yabancı sermaye ve öz sermaye ile dağıtılmayan kârları, fiziksel kaynaklar; işletme tarafından kullanılan teknoloji, fabrikalar, teçhizat, hammaddeyi, insan kaynakları; tecrübe, bilgi, risk alma eğilimi, bilgelik, zeka gibi özellikleri içerir. İşletme kaynakları maddi (fiziksel, finansal) ve maddi olmayan kaynaklar (teknoloji, ün, kültür) ve beşeri kaynaklar (özel yetenekler ve bilgi, iletişim yetenekleri, motivasyon) şeklinde de sınıflandırılabilir.⁴⁷ Teori, işletmelerin benzersiz, değerli ve taklit edilemeyen kaynaklarının (yenilik kapasitesi, ar-ge yeteneği, patentler gibi) uluslararası pazarlara büyük kârlılıklarla transferi ile ilgilidir. Bu benzersiz kaynaklar, kolaylıkla kopya edilemez ve yalnızca ülke dışında bağlı şubelere transfer edilebilir.⁴⁸ Bu teoriye göre işletmelerin çok uluslu hale gelmesi için aynı zamanda aşağıdaki koşullar uygulanmaktadır;

- 1) İşletmelerin benzersiz ve değerli üretim kaynaklarında kapasite fazlasının olması,
- 2) Bu kaynaklar için piyasanın aksak rekabet piyasası olması,
- 3) Hükümet kısıtlamaları, düşük faktör maliyetleri, taşıma maliyetleri ve ürünlerin kolay bozulabilirliğinden dolayı ana ülkeden dışarıya ihracatın doğrudan yatırıma göre daha az verimli olması,
- 4) Benzersiz ve değerli kaynaklara sahip olmanın ev sahibi (yatırım yapılan) ülkede firmaya belirli bir üstünlük vermesi,
- 5) İşletmelerin yönetsel hizmetlerinde kapasite fazlasının olması ve böylece yabancı kuruluşunu yönetebilmesi,
- 6) Yabancı ülkeden elde edilecek kazançların, iç pazardan elde edilebilecek kazançlardan daha fazla olması,
- 7) Fazladan bir şubeyi yönetmenin bürokratik maliyetlerinin potansiyel kazançlara engel olmaması gereklidir.

⁴⁶ Leila A. Halawi, Jay E. Aronson, Richard V. McCarthy, “Resource Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage”, The Electronic Journal of Knowledge Management, 2005, vol 3, issue 2, p.75-86. s.78.

⁴⁷ Jansson, age, s.202.

⁴⁸ Chao-Hung Wang, Li Chang, Hsu, Shyh-Rong Fang, “The Determinants of Internationalization: Evidence From the Taiwan High Technology Industry”, Technological Forecasting, Social Change, 2008, p.2.

Yabancı Pazara Giriş Stratejisi Tercihinde Eklektik Teori

Hill, Hwang ve Kim (1990) literatürde varolan teorilerin üzerine, bu teoriyi geliştirmişlerdir. Araştırmacılara göre, yabancı pazarlara girebilmek için üç özellik önemlidir. Bunlar; işletmenin kontrol seviyesi, kaynak taahhüdü ve risk yayma isteğidir. Kontrol seviyesi, faaliyetler ve stratejik kararlar üzerindeki özerklik miktarıyla ilgidir. Belirli giriş stratejileri, ana işletmeye daha fazla kontrol imkanı vermektedir. Örneğin, işletme yan kuruluş açtığında, lisans anlaşması ve ortak girişime göre kararlar üzerinde daha fazla kontrole sahiptir. Hill, Hwang ve Kim'e göre giriş stratejisi kararını etkileyen değişkenler: stratejik, çevreyle ilgili ve işleme ilgili belirli değişkenlerdir. *Stratejik değişkenler*; strateji türü ve küresel sanayi içinde yoğunlaşma isteği giriş stratejisi kararını etkilemektedir, *Çevreyle ilgili değişkenler*; ana ülke riski, hedef ülkenin ana ülkeye benzer olması, talep koşulları ve yerel rekabettir. Bu değişkenler işletmenin kaynak taahhüdü ile yakından ilişkilidir. *İşleme ilgili belirli değişkenler* ise işletmenin sahip olduğu know-how'un değeri, risk yayma ve kontrol seviyesine verilen önem derecesi uluslararası pazara giriş stratejisini etkilemektedir. Çok uluslu girişimciler için optimal karar, tüm faktörleri göz önünde bulundurarak uzun dönemde işletmenin değerini maksimum yapacak giriş stratejisini seçmektir. Küresel stratejinin izlendiği, küresel stratejik koordinasyonun gerektiği, çok uluslu girişimcilerin özel know-how'a sahip oldukları durumlarda yan kuruluş açma stratejisi tercih edilmektedir. Hedef ülkede risk yüksekse, hedef ülke ana ülkeden uzaksa, talep belirsizse ve rekabet istikrarsız ise ortak girişim giriş stratejisi tercih edilmektedir.

Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi (Vernon 1966)

Yeni bir ürünün önce gelişmiş ülkede piyasaya çıkacağı, sonra ihraç edileceği, olgunlaştığı zaman başka bir ülkede üretileceği, en son aşamada ise, üretimin az gelişmiş ülkeye kayacağı ve ilk üreten ülkenin ithalatçı konuma geleceği üzerinde durulmaktadır. Vernon'un 1966 yılında yazdığı "International Investment and International Trade in the Product Cycle" makalesi ile önem kazanmıştır. Vernon'a göre uluslararası ürün yaşamı yeni ürün, olgun ürün ve standardize ürün olmak üzere üç aşamayı içermektedir.

Yeni Ürün Aşaması: Ürün başlangıçta araştırma ve geliştirmenin yapıldığı Japonya, Almanya, Amerika gibi gelişmiş bir ülkede üretilmektedir. İleri teknolojinin, kişi başı gelirin, alım gücünün yüksek olduğu pazarlarda yer alan monopol güce sahip öncü işletme, yüksek gelir grubundaki tüketicilere yönelik olarak yerel pazar için ürün üretmektedir. Pazarlama yöneticileri, yeni ürünün müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını takip etmektedir. Pazardan hızla geribildirim sağlanması önemlidir. Kullandığı teknolojinin diğer işletmeler tarafından bilinmemesi ve yeni ürüne karşı yüksek gelir gruplarında talebin fiyat esnekliğinin az olmasından

dolayı işletme monopol güce sahiptir. İşletmenin üretim maliyeti yüksektir. Pazar büyüklüğü belirsiz olduğundan, işletmede genellikle üretim kapasitesine yapılan yatırım minimize edilmeye çalışılmaktadır. Bütün yeni teknoloji sonucu ortaya çıkan yeni ürünler, rekabet, talep, bilim adamları, mühendisler, yüksek gelir grupları gibi faktörler nedeniyle öncelikle sanayileşmiş ülkelerde üretilmektedir. Kısaca başlangıçta üretim yenilikçi olan bir ülkede, ana ülke pazarı için yapılmaktadır. Ürünler ülke içinde satılmaya çalışılır ve ihracat satışları sınırlıdır. Kişisel bilgisayar, fotokopi makinası örnek verilebilir. Apple bilgisayar 1976 yılında bir garajda kurulmuştur, ilk büyük siparişler kişisel bilgisayarlar içindir. Apple gerekli araştırmaları yapmış, Hewlett Packard, Intel gibi önemli elektronik firmaları ve Silikon vadisindeki elektrik mühendisleri tasarımcıları ile çalışmış ve sonuçta satışları hızla artmıştır.⁴⁹ Bir Amerikan işletmesi ya da Fransız işletmesi öncelikle kendi ülke pazarlarındaki istek ve ihtiyaçları dikkate almaktadır. Ürün yaşam eğrisi teorisinde doğrudan yabancı sermaye yatırımı bir ürünün yaşam eğrisinde aşamalı olarak izleyen basamaklar olarak ele alınmıştır.

Olgunlaşmış ürün aşaması: İkinci aşamada ürün tanınır hale geldiğinden talep artmaktadır. Teknoloji geliştiğinden üretim maliyetleri düşmektedir. Ürüne talep arttığı ve rekabet yoğunlaştığı için gelişmekte olan ülkede üretim tesisi kurulur. Ürünü ilk üreten, çok uluslu işletme haline gelir. Yenilikçi işletme kapasitesini büyütmek için yeni fabrikalar kurarak ülke içi ve ülke dışındaki talebi karşılar. Teknolojinin diğer yerel üreticiler tarafından öğrenilmesi ile diğer işletmeler de benzer ürünler üretmeye başlar, öncü işletme monopol gücünü kaybetmeye başlar ve rekabet artmaktadır. Ürünü ilk üreten işletme, önce gelişmiş sonra gelişmekte olan ülkelere ihracat yapar. İşletme gerekli değişiklikler ve düzeltmeleri yaptıktan sonra ürünleri, ana ülkeye benzer talep yapısı, gelir seviyesi, tercihi olan pazarlara ihraç eder.⁵⁰ Apple ikinci olarak 1977'de montaj versiyonunu tanıtmış, California ve Texas'da üretim yapılarak Amerika ve Hollanda'daki depolara dağıtım yapılmıştır.

Standardize Ürün Aşaması: Ürün için pazar istikrarlı hale gelmiştir. Üçüncü ve son aşamada üretim süreci standart hale gelmekte ve düşük maliyetli az gelişmiş ülkelere üretim kaydırılmaktadır. Sonuçta ürün, yenilikçi işletmenin ülkesine ithal edilmeye başlanmaktadır. Amerika'da milyonlarca kişisel bilgisayar yabancı işletmeler tarafından sözleşmeli üretim ile üretilmektedir. Teori, teknolojiye dayalı, gelişmiş ülkeler arasındaki doğrudan yabancı yatırımları açıklamakta yetersiz kalmakta, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı (DYSY)'ni açıklamaktadır.

⁴⁹ Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay, International Business, fifth edition, Pearson Prentice Hall, 2007, s. 157.

⁵⁰ Gerald Albaum, Jesper Strandkov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, Second Edition, Cambridge, 1994, s.29.

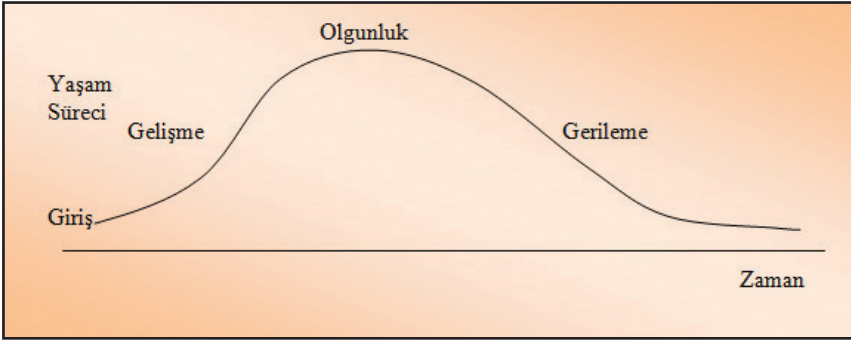
Albaum'a göre ise bu aşamalar dört evrede açıklanmaktadır (Tablo 4, şekil 1).

Tablo 4: Ürün Yaşam Eğrisi Boyunca Üretim ve Satışlardaki Değişiklikler

	GİRİŞ	GELİŞME	OLGUNLUK	DÜŞÜŞ
ÜRETİM YERİ	Yenilikçi (genellikle sanayileşmiş) ülkede	Yenilikçi ve diğer sanayileşmiş ülkeler	Çok sayıda ülke	Çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerde
PAZAR YERİ	Çoğunlukla yenilikçi ülkeye üretimlerinin küçük bir bölümünü ihracat	Çoğunlukla sanayileşmiş ülkeler, ihracat pazarları üretim yeri olarak değiştirilir	Gelişmekte olan ülkelerde büyüme, sanayileşmiş ülkelerde azalma	Çoğunlukla gelişmekte olan ülkelerde, sanayi ülkelerinde niş pazarlar. Sanayi ülkeleri başlangıçta yeni ürünü geliştiren iken bu aşamada ithalatçı durumuna gelir.
REKABET FAKTÖRLERİ	Monopol pozisyonuna yakın, satışlar fiyattan çok ürünün benzersizliği üzerine kurulu, ürün özellikleri değerlendirilir	Hızla büyüyen talep, rakiplerin artması, bazı rakiplerin fiyat düşürmesi, ürünün standardize hale gelmesi,	İstikrarlı talep, rakip sayısı azalır, fiyat özellikle gelişmekte olan ülkelerde çok önemli	Talep azalır, fiyat ana silahtır, üreticilerin sayısı azalmaya devam eder
ÜRETİM TEKNOLOJİSİ	Kısa üretim süresi, yüksek işgücü ve yetenek gerekir. Ürün özellikleri pazar talebine göre geliştirilir.	Sermaye girdisi artar, yöntemlerin standartlaşması	Uzun üretim süresi, ürünler oldukça standardize edilir, daha az nitelikli işgücü ihtiyacı	Niteliksiz işgücü, uzun üretim süresi

Kaynak: John Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, **International Business**, Pearson Prentice Hall, 2004, s.154.

Şekil 1: Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi



Uluslararasılaşmayı açıklayan teoriler; Uppsala, yenilik ve ağ teorileridir. Uppsala teorisinde “fiziksel uzaklık” kavramı; ülkeler arasındaki dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, sanayileşme derecesi olarak alınmaktadır.

Uppsala Teorisi (U Teorisi) (Johanson ve Wiedersheim-Paul 1975- Johanson ve Vahlne 1977)

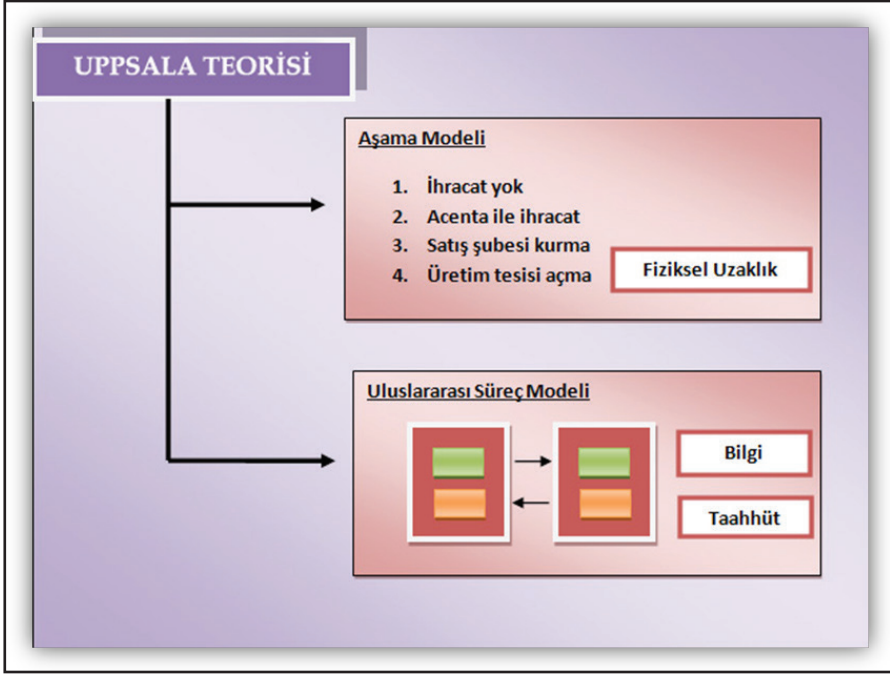
Geleneksel teorilerden olan Uppsala teorisi ile ilgili ilk araştırmalar İskandinav ülkeleri araştırmacıları tarafından yapılmıştır.⁵¹ Günümüzde Uppsala Teorisi olarak bilinen teori, gerçekte iki farklı modelden oluşmaktadır. Birincisi, 1975 yılında Jan Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen “Aşama modeli” ’dir. İkincisi iki yıl sonra 1977 yılında, Jan Johanson ve Jan-Eric Vahlne tarafından geliştirilen “Uluslararası Süreç Modeli”’dir. İki modelde aynı konuyu açıklamaktadır ve birbirine çok yakındır, sık sık aynı isim altında anılmaktadır. Bununla birlikte çeşitli noktalarda birbirinden farklı olduklarından birbirlerine karıştırılmamalıdır. “Uluslararası aşama modeli”nde fiziksel uzaklık önemli bir değişken iken, “Süreç modeli”nde taahhüt ve bilginin önemi vurgulanmaktadır (Şekil 2).

Uppsala teorisi bilgiyi öğrenerek elde etmeyle ilgilidir.⁵² Teoriye göre yabancı pazarlar hakkındaki bilgi yetersizliğinden dolayı çok uluslu işletme haline gelmek zordur. Teori, işletmelerin uluslararasılaşma seviyelerini belirleyen bir takım aşamaları içermektedir. İşletmenin bilgisinin ve deneyimlerinin (öğrenme) uluslararasılaşmayı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.

⁵¹ Alvaro Cuervo-Cazurra, “The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas”, Journal of International Management, vol 14, 2008, s.139.

⁵² M. Forsgren, “The Concept of Learning in The Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, International Business Review, vol 11, 2001, s.258.

Şekil 2: Uppsala Teorisi



Kaynak: Frederike Feldhusen, Marlene Schmidt, Fanny Strauch, **Internationalization Theories And Their Application To One Of Sweden's Most Successful, Exports**, Malardalen University, School Of Business, Thesis, Spring Term, 2006, s.15.

Aşama Modeli

1975 yılında Uppsala okulundan Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul “Firmanın Uluslararasılaşması- Dört İsveç Firma” isimli bir makale yayınlamışlardır. İsveç olmayan firmaların da uluslararasılaşmada aynı aşamaları takip ettiklerini belirlemişlerdir. Modelde, uluslararası faaliyetlerin büyük kaynak, pazar deneyimi ve bilgisi gerektirdiği, bu nedenle işletmelerin uluslararası faaliyetlere ancak ülke içindeki piyasalarda geliştikten sonra ve göreceli olarak küçük ölçekte iken başladıkları ve uluslararası faaliyetleri, ani gelişmeler ve özellikle yatırım yaparak değil aşamalı olarak geliştirdikleri görüşü savunulmaktadır. İşletmeler ülke dışındaki pazar hakkında bilgi eksikliği olduğunda, ilk ihracat faaliyetlerine komşu ülkelerle ve daha iyi bildikleri ülkelerle veya pazarlarla başlamaktadırlar⁵³ Ana ülkeden fiziksel uzaklığı az olan, mevcut bilgilerin kullanabileceği, çok fazla zorluk ya-

⁵³ Akın Koçak, Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi”, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 52, No: 1-4, 1997, s.409. dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5587.pdf

şanmayacağı ülke pazarlarıyla ihracata başlanmaktadır⁵⁴ Model dört aşamadan oluşmaktadır.

1. İlk aşamada sürekli ve düzenli bir ihracat faaliyeti yoktur.
2. Bir süre sonra işletme ürünlerini bağımsız acenteler aracılığı ile ihraç etmeye başlar. Bu aynı zamanda “dolaylı ihracat” olarak adlandırılır ve hedef ülkedeki çevre hakkında yoğun bilgiye sahip olmayı gerektirmez. İşletme dolaylı ihracat ile hedef ülke hakkında bilgisini artırır ve müşterilerle nasıl anlaşma yapacağını öğrenir ve doğrudan faaliyet gösterebilecek hale gelir.
3. Bundan sonraki üçüncü aşama, dış ülkede bir satış şubesinin kurulmasıdır.
4. Dördüncü ve son adım işletmenin dış ülkede bir üretim tesisi kurmasıdır.

İşletme ilk aşamada yabancı pazardan sipariş almaktadır. Bu aşamada işletmenin kaynak taahhüdü ve pazar hakkında düzenli bir bilgi akışı yoktur. İhracat faaliyetleri acenta ile sözleşme yapınca düzenli hale gelmektedir. Bu ikinci aşamadır. Artık işletmenin bazı dağıtım kanalları vardır ve böylece düzenli bilgi akışı sağlamaktadır. Birkaç yıl sonra işletme üçüncü aşamaya geçmekte ve satış şubesi kurmaktadır. Bilgi akışı daha kontrollü hale gelmektedir. En son aşamada ise ev sahibi ülkede üretim faaliyetlerine başlanmakta, büyük miktarda kaynak taahhüdünde bulunmaktadır.

İşletmenin bir aşamadan diğerine ne zaman geçeceği neye bağlıdır? İşletmenin bir aşamadan diğerine ne zaman geçeceği ana ülke ile ev sahibi ülke arasındaki fiziksel uzaklığa bağlıdır. İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde ilk olarak hedef pazarı seçerlerken benzer dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, sanayileşme derecesi gibi konularda kendilerine yakın hissettikleri, bildikleri pazarları seçerler. Yabancı ülkeler hakkında yetersiz bilgiye sahip olan işletmeler, öncelikle daha iyi bildikleri komşu ülkelere ihracat yaparlar⁵⁵ Amerika firmalarının Kanada'ya, İsveç firmalarının İskandinavya'ya ihracat yapmaları buna örnek verilebilir.

Teori, ülke içindeki pazarda işletmenin gelişmeye başladığını varsaymaktadır. Bilgi ve kaynak eksikliği önemli rol oynamakta ve bunlar yeni pazarın öğrenilmesiyle azaltılmaktadır. İşletmelerin deneyimleri arttıkça, dış pazarlardaki yatırımlarında taahhütleri de artarak devam etmekte ve işletmeler sonunda mülkiyeti kendilerine ait işletmeler oluşturmaktadırlar. Uluslararası pazarlara yeni girecek olan bir işletme, ilk önce ihracat gibi dış piyasalarda daha az kaynak tahsisi gerektiren ve kontrol gerektirmeyen bir yöntem benimseyebilir. Girişimci bir aşamadan, diğeri-

⁵⁴ Arto Ojala, “Entry in a Psychically Distant Market: Finnish Small And Medium-Sized Software Firms in Japan”, *European Management Journal*, 2008, vol 26, 136.

⁵⁵ Peter J. Buckley, Pervez Ghauri, **The Internationalization Of The Firm**, Academic Press, London, 1993, s.17.

ne uluslararası alanda daha fazla tecrübe kazandıkça geçmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler belli bir öğrenme süreci sonunda yabancı pazarlar hakkında bilgi edinmektedirler. Teori, küçük ve büyük işletmelerle ilgili birçok çalışma tarafından desteklenmiştir.⁵⁶ 1970'lerde ortaya atılan bu teorinin biraz daha geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur.

Büyük bir işletmede kaynak fazlalığı olduğunda, o işletmede daha fazla uluslararasılaşma olması beklenmektedir. İşletmeler yeterli kaynaklara sahiplerse ilk aşamaları atlayabilirler ve yeterli pazar bilgilerine sahip olan işletmeler bu bilgilerini diğer pazarlar için de kullanabilirler. *Teori daha sonraları eleştirilmiş ve bir işletmenin tecrübelerine bağlı kalmaksızın da ihracat pazarlarına girebileceği öne sürülmüştür.* Örneğin bir plastik üreticisi PlasticsNet.com portalından yararlanarak tüm dünyada ürünlerini satabilir. Bu düzenleme ile tedarikçiler, alıcılar, hizmet sağlayıcıların hepsinin nihai müşteriye değer vermesi ve değer zincirinde yer almaları sağlanır. İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde belli bir teoriyi takip etmek zorunda değildir. Farklı ülkelerde farklı giriş stratejileri seçebilirler. İşletme bir kez uluslararası alanda faaliyet gösterirse, daha sonra fiziksel uzaklığı olan ülkelere de rahatlıkla girebilir. Bununla birlikte bu teori ortak girişim faaliyetlerini ya da ortaklığı içermemektedir ve doğrudan yabancı yatırım yapmanın nedenlerini açıklamamaktadır. Upsala Teorisi ihracatı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlerden, bilgi gereksinimi ve bilginin elde edilmesi, yabancı pazar seçimi ve girişi, pazarlama stratejilerinden etkilenmektedir. Teoriyi etkileyen çok sayıda faktör olmasından dolayı modelin test edilmesi zordur.⁵⁷ Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte, işletmeler çevresel koşullar, gelişmeler konusunda olan bitenden çok çabuk haberdar olabilmekte, fiziksel uzaklığı olan ülke pazarlarına rahatlıkla girebilmektedirler. Doğuştan küresel işletmelerin yabancı ülke pazarlarına açılmaları buna örnek verilebilir.

Süreç Modeli (The Internationalization Model)

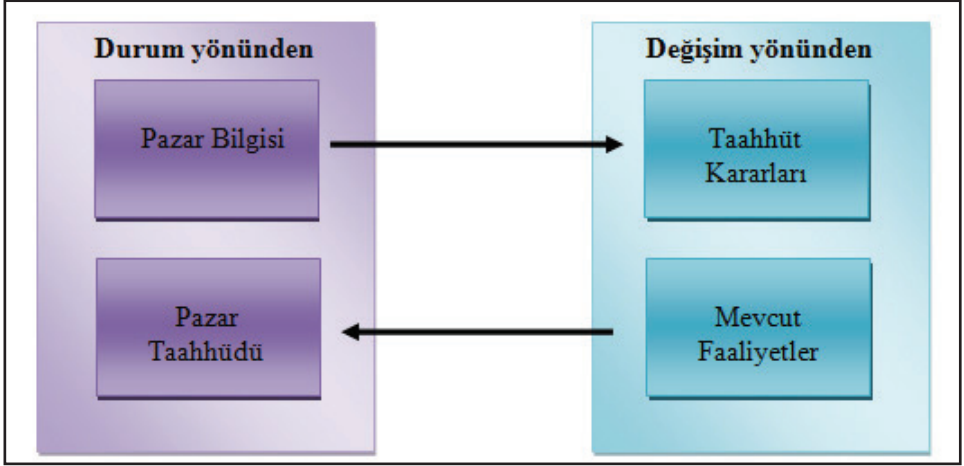
Uppsala modelinin ikinci bölümü daha fazla dikkat çekmiştir. Jan Johanson ve Jan Eric Vahlne 1977 yılında "Firmanın Uluslararasılaşması"nı oldukça yavaş ve uluslararası taahhütlerini aşama aşama arttırdıkları bir süreç olarak açıklayan makalelerini yayınlamışlardır. Bilgi yetersizliği, uluslararası faaliyetlerin geliştirilmesinde önemli bir engeldir. Modele göre; uluslararası faaliyetler genel bilgiyi ve pazar bilgisini gerektirmektedir. Yabancı pazarlar hakkında bilginin artmasıyla,

⁵⁶ Zhan Su, Raymond Poisson, "Processes of Internationalization: An Empirical Study of Small and Medium Sized High Tech Quebec Enterprises, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/r003.htm>

⁵⁷ Harold G.J. Gankema,; Henoeh R. Snuif, Peter Zwart, "The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, Oct 2000, v38, i4, s.17.

faaliyette bulunma derecesinin artması birbiriyle ilişkilidir ve işletmenin yabancı pazarlarda kaynak taahhütleri süreç içinde artacaktır. Modele göre öncelikle sadece bir ya da iki yakın komşu ülkelere yatırım yapılmalı ve sonra fiziksel uzaklığın olduğu ülkelere girilmelidir (şekil 3).

Şekil 3: Uluslararasılaşma Süreç Teorisi



Kaynak: Frederike Feldhusen, Marlene Schmidt, Fanny Strauch, **Internationalization Theories And Their Application To One Of Sweden's Most Successful, Exports**, Malardalen University, School Of Business, Thesis, Spring Term, 2006, s.18.

Pazar bilgisi, firmanın pazara girmek için pazar hakkında sahip olduğu tüm bilgidir. Pazar taahhüdü, belirli bir pazara yatırılacak kaynak miktarı ve diğer pazarlara transfer edilecek kaynakların maliyetidir. Kaynak miktarı, yatırımın büyüklüğü başka bir ifadeyle finans ve insan kaynaklarını yansıtmaktadır. Mevcut faaliyetler, başlıca tecrübe kaynaklarıdır. Bu dört kavram birbirini etkilemektedir. Süreç bir döngü şeklindedir. Şöyle ki: Pazar bilgisi taahhüt kararlarını etkiler. Yabancı bir pazarda acenta ile sözleşmenin imzalanması gibi bir karar verildiğinde, mevcut faaliyetler etkilenecektir. Bu faaliyetler zaman içinde taahhüdün artırılmasını gerektirir. Daha fazla pazar taahhüdüyle firma ev sahibi ülke hakkında daha çok bilgi elde eder. Döngü böylece devam eder. Bilginin çoğalmasıyla taahhüt artmaktadır. Daha tecrübeli firmalar daha büyük yatırım yaparak, büyük taahhütlerde bulunmaktadır.⁵⁸

Upsala teorisinde açıklanan iki model uluslararasılaşma sürecinde karar verici olarak işletme sahibini ihmal etmektedir. Warren Bilkey ve George Tesar'a göre

⁵⁸ Frederike Feldhusen, Marlene Schmidt, Fanny Strauch, **Internationalization Theories And Their Application To One Of Sweden's Most Successful, Exports**, Malardalen University, School Of Business, Thesis, Spring Term, 2006, s.18.

uluslararasılaşma sürecinde işletme sahibinin özellikleri ve dinamizmi önem kazanmaktadır. Uluslararasılaşma sürecinin davranışsal açıdan aşamalı gelişimi; Bilkey, Tesar ve Çavuşgil tarafından araştırılmıştır. Bilkey ve Tesar'a göre yönetici ihracatla başlangıçta ilgilenmemekte, dışardan gelen sipariş üzerine ihracatın uygulanabilirliğini araştırmaktadır. Pazarda bilgi birikimi arttıkça, işletme yöneticisi yeni fırsatları görebilmekte ve yakın pazarlardan uzak pazarlara ihracata yönelmektedir.

Tamer Çavuşgil tarafından geliştirilen modele göre pazar araştırmasına önem verilmelidir. Uluslararası pazarlama, çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme sürecidir.

Çavuşgil'in (1980) incelediği bu teoride uluslararasılaşma sürecinde beş aşama bulunmaktadır.

1. Ülke İçi Pazarlama Aşaması: Sadece ülke içindeki pazara satış yapılır.
2. İhracat Öncesi Aşama: İhracat Fizibilitesi Değerlendirilir, İhracat Yapıp Yapmayacağına Yönelik Araştırma Yapılır.
3. Deneme Aşaması: Yakın ülkelere sınırlı ihracat yapılır.
4. Aktif Olarak Bağlantı Kurma Aşaması: İşletme aktif bir ihracatçı olarak daha fazla ülkeye ihracat yapar, satış hacmi artırılır. Dış ticaretini yönlendirecek ayrı bir bölüme ihtiyaç duyar. Dış pazarda acentalar veya bayilikler oluşturur.
5. Taahhütte Bulunma Aşaması: Yönetim sınırlı kaynaklarını ülke içi ve yabancı pazarlara tahsis etmeye çalışır ve doğrudan yatırımı düşünür.

Çavuşgil'in teorisi küçük girişimciler için geçerlidir. Taşıma ve iletişim maliyetleri hızla azaldığından ve küreselleşme nedeniyle nişler daha sınırlı hale geldiğinden dolayı bazı işletmeler bu aşamaları atlayabilirler. Reuber ve Fischer'e göre (1997) bazı işletmeler bu aşamalardan ilk iki aşamayı atlamaktadırlar. Reuber ve Fischer'e göre küçük bir işletmenin ihracatı geliştirme aşamasında yönetimin bilgili ve tecrübeli olması çok önemlidir ve ilk iki aşama bu durumda atlanabilir.⁵⁹

Yenilik Yaklaşımlı Teoriler

Teori, yeniliğe uyum sağlayarak öğrenme süreci üzerinde durmaktadır. Yenilik, işletmenin mevcut faaliyetlerinde değişime neden olan bir faaliyet, değişimlere uyum sağlamak olarak görülmektedir. İşletmelerin ilk ihracata başlaması, işletmenin iç dinamiklerinden kaynaklanmaktadır. İşletmede karar alma sorumluluğuna sahip olan kişinin girişimci niteliklere sahip olması, risk üstlenebilmesi, yurt dışı fuarları gezen, yenilikçi biri olması, dış pazarları fırsat olarak görmesi, ihracata

⁵⁹ Gankema, agm, s.19.

karşı olumlu tutum sergilemesi, yeni bağlantılara geçmek istemesi, işletme faaliyetlerinde satış artırma yerine pazarlama anlayışının benimsenmesi uluslararası pazarlara girme sürecinde önem kazanmaktadır. Pazarlama yenilikçiliği olarak ihracat davranışı konusunda ilk çalışmayı Kenneth Simmons ve Helen Smith yapmıştır. Daha sonra ise Stan D.Reid (1981) tarafından geliştirilerek yeniliği benimseme süreci aşamalar ile açıklanmıştır. Bir fırsatın farkına vararak ihracata başlayan işletmeler, ihracat yapmak için bağlantı kurmaya yönelmektedir. Fuarlar ve yurt dışı gezileriyle ihracat yapma niyeti güçlenmekte ve işletmeyi ihracatı denemeye yöneltmektedir. İhracat sonuçları iyi olduğu takdirde ise işletme yeni bağlantılar kurmaya çalışmaktadır.⁶⁰ Yenilik Teorisi, uluslararasılaşma sürecini Upsala teorisi gibi öğrenme ve değerlendirme süreci olarak görmektedir.

Czinkota'nın (1982) teorisine göre işletme başlangıçta ihracata karşı ilgisizdir. Kısmen ilgilenmeye başlayınca ihracatı dener, zaman içinde ihracatını artırır. Bu teorilere göre uluslararasılaşma kararı, işletmeler için bir yeniliktir. Teoriler arasındaki temel farklılıklar aşamaların sayısıdır. İşletmelerin bir aşamadan diğerine geçmelerinin ne kadar sürede olacağı bilinmemekte, işletme yöneticilerine ve sahiplerine, borç verenlere, yatırımcılara, hükümetin destekleme programlarına bağlı olarak değişmektedir.

Ağ Teorisi (Network Model, Johanson ve Mattson 1988)

Johanson ve Mattson'a göre bir işletmenin uluslararası pazarlara girmesindeki başarı, ulusal ve uluslararası mevcut pazarlarındaki ağ ilişkilerine bağlıdır. Ağ içerisinde müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler, ticaret birlikleri, yerel üreticiler, özel ve kamu kurumlarıyla olan ilişkiler yer almaktadır. İşletmenin stratejisi ağ içindeki ilişkilerden etkilenmektedir.⁶¹ İşletme, mevcut iş bağlantılarıyla iletişime geçerek, yeni ortaklık kurarak ülke içi pazardan uluslararası pazarlara açılabilir.⁶² İşbirliği rekabetten daha etkilidir. Ağ yaklaşımına göre uluslararasılaşma, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla sürekli ilişkilerin kurulduğu, geliştirildiği, devam ettirildiği ve çözüldüğü bir süreçtir. Teori, ağı oluşturan üyeler arasında kaynak paylaşımı ve öğrenme olduğundan küçük işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir.⁶³ Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile işletme içinde ve dışında her türlü bilgi alış

⁶⁰ Koçak, agm, s.472.

⁶¹ Frederike Feldhusen, Marlene Schmidt, Fanny Strauch, **Internationalization Theories And Their Application To One Of Sweden's Most Successful, Exports**, Malar-dalen University, School Of Business, Thesis, Spring Term, 2006, S.12.

⁶² Nicole E.Coviello, Hugh J.Munro, "Growing the entrepreneurial firm. Networking for International Market Development", European Journal of Marketing, vol 29, no 7, 1995, s.50.

⁶³ Lettice Rutashobya, Jan Erik Jaensson, "Small Firms >Internationalization for Development in Tanzania, Exploring the Network Phenomenon", International Journal of Social Economics, vol 31, no:1/2, 2004, s.161.

verişi hızlı, yazılı, sesli ve görüntülü bir şekilde yapılabilir. Bilgi alış verişinde kullanılan haberleşme araçları; İnternet ortamında sesli görüşmeler (Interactive Voice Response-IVR), Elektronik Bilgi Değişimi (Electronic Data Interchange-EDI) gibi iletişim araçlarıdır. Böylece işletmeler müşterileriyle, yatırımcılarla, tedarikçi firmalarla, araçlarla ve üreticiler ile haberleşebilmektedir. Teori, kurulan ilişkiler sonucunda, işletmelerin kendi olanaklarını ve işbirliği yaptıkları işletmelerin olanaklarını kullanmalarını öngörmektedir. İşletmeler içinde buldukları ağlar sayesinde, kaynaklara erişme, pazarlara ulaşma imkânı bulmaktadırlar. İşletmenin uluslararasılaşması, içinde bulunduğu ağa bağlıdır. Johanson ve Mattson (1988) uluslararasılaşmanın dört aşamasını açıklamaktadır. Bunlar; Erken başlayan, geç başlayan, yalnızca uluslararası, diğerleri arasında uluslararasıdır (Şekil 4).

Ağ oluşturmada; yoğunlaşma, güç paylaşımı, karşılıklılık, birbirine bağlılık, fikir birliği, ve işbirliğiyle çalışma özellikleri yer almaktadır. Bir işletmenin ağ teorisine göre dış pazarlara açılması üç şekilde gerçekleşebilir.

1. Yabancı ülkelerde bulunan diğer ağ yapıları ile yeni ilişkilerin kurulması
2. Yabancı ülkelerde mevcut bulunan ilişkilerin geliştirilmesi
3. Farklı ülkelerdeki ağ yapılarının birleştirilmesidir.

Şekil 4: Firmaların Uluslararasılaşmasında Dört Durum

		Pazarın Uluslararasılaşma Düzeyi	
		Düşük	Yüksek
İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyi	Düşük	<p>Erken Başlayan</p> <p>Yurt dışında birkaç önemsiz ilişkisi vardır.</p> <p>Yabancı pazarlar hakkında sınırlı bilgiye sahiptir.</p> <p>Uluslararasılaşmak için kendi kaynakları kullanır.</p> <p>Satın alma stratejisi ile uluslararasılaşmaya yönelinebilir.</p>	<p>Geç başlayan</p> <p>Firmanı tedarikçileri, müşterileri, rakipleri uluslararası ise yabancı ağlarla çok sayıda dolaylı ilişkisi vardır. Bundan dolayı ilişkileri ana ülkeden yabancı ülke pazarlarına girme de etkili olabilir. Ağ konumu ve kaynaklarında rekabetçi avantaja sahiptir.</p>
	Yüksek	<p>Yalnızca uluslararası</p> <p>Yabancı ülkelerde yoğun tecrübesi, önemli bağları, önemli bilgi ve kaynakları vardır</p>	<p>Diğerleri arasında uluslararası</p> <p>Yoğun uluslararası tecrübesi ve uluslararası ilişkileri vardır. Nüfuz etme ve bütünleşmeye çalışır.</p>

Yalnızca uluslararası olan işletme için en büyük güçlük, uluslararası faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanmasıdır. İşletme ağı içinde mevcut olan diğer işletmelere önemli derecede bağımlıdır. Rakipler işletmelerin uluslararası pazara girişini engellemeyi deneyebilir. İşletme önce ülke içindeki ağda yer almaktadır. Sonra rekabetçi avantaj sağlamak ve hayatta kalmak için, uluslararası pazarlarda var olan bir ağ içine kendilerini kabul ettirmelidirler. Ağ yaklaşımına göre, uluslararasılaşmanın anlamı işletmenin diğer ülkelerdeki ağlarla iş ilişkileri geliştirmektir. Uluslararası iş ilişkileri, diğer ağlara ulaşmada köprü olarak kullanılabilir. Müşteriler, tedarikçiler işletmeyi uluslararası ağa çekebilir. Küçük işletmeler, stratejik işbirliği ve birleşmelerle kapasitelerini arttırabilirler.⁶⁴

ULUSLARARASILAŞMA TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Uluslararasılaşma teorileri, işletmeye belirli üstünlükler veren kaynakların üzerinde durmaktadır. İşletmenin kendine ait yan kuruluş açması ya da sözleşme-işbirliği yapması arasındaki tercihi bunların fayda ve maliyetlerine bağlıdır. Uluslararasılaşma süreci işletmenin ülke içindeki faaliyetlerinin uluslararası alana taşınması aşamasıdır.

Hymer, işlem maliyeti, içselleşme, Dunning'in eklektik teori ve kaynak temelli yaklaşım teorileri, işletmelerin yan kuruluş açma ya da ortak girişim oluşturma stratejisinden hangisi ile uluslararası pazarlara girilmesi gerektiğini açıklayan teorilerdir.⁶⁵ Bu teorilerde yerel işletmelere göre belirli üstünlükleri olan işletmelerin yan kuruluş açmalarının gerektiği, belirli üstünlükleri olmayan, kaynakları yetersiz olan, ülke dışı pazarlarda risk ve belirsizlikle karşılaşan işletmelerin ise ortak girişim oluşturmalarının daha iyi olduğu üzerinde durulmuştur. Ayrıca teorilerde, işletmelerin uluslararası pazarlara girmek istediklerinde, o pazarda yabancı bir işletme olmanın ötesinde bir takım üstünlüklere sahip olmalarının gerektiği açık-

⁶⁴ Annika Laine, Sören Kock, "A Process Model of Internationalization-New Times Demands New Patterns", University of Bath.

⁶⁵ Haruo Horaguchi; Brian Toyne, "Setting the Record Straight: Hymer, Internalization Theory and Transaction Cost Economics", *Journal of International Business Studies*, Fall 1990, v 21, n 3, s. 490; John Bell, **Single or Joint Venturing**, Avebury Ashgate Publishing, J.Bell, England, 1996, s.15; Haishun Sun, "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis", *International Journal of Social Economics*, vol 26, no 5, 1999, s.645.; Colin Wheeler, Marian Jones, Stephen Young, "Market Entry Modes and Channels of Distribution in the UK Machine Tool Industry", *European Journal of Marketing*, v.30, n.4, s.54.; John B.Cullen, Johnson Lean L; Japanese and Local Partner Commitment to IJV: Psychological Consequences of Outcomes and....", *Journal of International Business Studies*, 1995, vol 26, issue 1, s.91.; Erminio Fina, Alan M.Rugman, "A test of Internalization Theory and Internationalization Theory: the Upjohn Company", *Management International Review*, July 1996, v36, n3, s. 200. John Child, David Faulkner, **Strategies of Cooperation**, Oxford University Press, First Edition, January, 1998, Oxford, s.66.

lanmaktadır. İhracat yapılacaksa maliyet üstünlüğüne, lisanslama yapılacaksa kendi üretim sürecine ya da patentine ve belirli bir ücret karşılığında bu süreci yabancı ülkeye transfer edebilmeye, yabancı ülkede yan kuruluş açılacaksa yerel işletmelere göre yeni teknoloji, farklılaştırılmış ürünler, özel pazarlama yöntemleri, bilgili ve yetenekli yöneticiler gibi üstünlüklere sahip olunmalıdır.⁶⁶ Lisanslama, franchising, yönetim sözleşmeleri, alt sözleşmeler, anahtar teslim projeler gibi sözleşmeli yatırım düzenlemeleri çoğu zaman ortak girişim yatırımları ile birlikte kullanılmaktadır. İşletmeler, yatırım projeleri için gerekli olan finansmana sahip olmadan, bu düzenlemeleri kullanarak gelişmekte olan ülkelerde iyi kazançlar elde etmektedirler. Başlangıç maliyetleri ve çalışma sermayesi, yerel ortaklar tarafından sağlanmaktadır. Yabancı işletmeler, bu düzenlemelerle politik riski azaltabilmektedirler.⁶⁷ İşletmeler, uluslararası pazarlara riski azaltarak girmeyi istiyorlarsa tüm giriş stratejilerini değerlendirerek en uygun olanını seçmeye çalışmalıdırlar.

Hymer, teorisinde çok uluslu işletmelerin varoluş nedenlerini pazar gücü kavramını kullanarak açıklamaktadır. Pazar gücü, işletmelerin monopolistik üstünlüğü esasına dayanmaktadır. İşletmeler monopolistik üstünlüğe sahip olduklarında, kendi ülkelerinden başka bir ülkede tam sahipliği sürdürecektir şekilde doğrudan yatırım yapmaktadırlar. Günümüzde rekabetin yoğunluğu nedeniyle diğer işletmelerden farklı bir üstünlüğe sahip olan işletmeler kısa bir süre için bu üstünlüklerini koruyabilmektedirler. Rakipler işletmelere üstünlük veren her konuyu taklit etmeye ya da elde etmeye çalışmaktadırlar. Uluslararası kapsamda büyük para ve zaman yatırımlarını gerektiren patent sistemi kusursuz bir sistem olmadığından dolayı taklit etme konusu engellenememektedir. Saatler, kompakt diskler, software gibi çeşitli ürünlerin benzerlerinin yapılması hukuken engellenememektedir. Patentli üründen küçük bir farklılıkla benzer ürünlerin üretilmesi işletmelerin bir anlamda monopolistik üstünlüğe sahip olmaları gerçeğini ortadan kaldırmış ve bu da Hymer'in varsayımının sonunu getirmiştir. Hymer'a göre doğrudan yabancı yatırımların motive edilmesinin nedenleri; işletmeler arası uluslararası rekabet ve çok uluslu işletmelerin belirli üstünlüklerinden yararlanarak kazançlarını artırmayı istemeleridir. Casson ve Rugman'a göre doğrudan yabancı yatırımları "içselleştirme" açıklamaktadır. Bu teoriye göre her ne zaman bir girişimci için ara mamul ya da özel bir hammadde, gerekli bir girdi olarak gerektiğinde, pazarda satın almak yerine tedarikçi ile işbirliği yapmak daha düşük maliyetli olmaktadır. İşletmenin, tedarikçiyi içselleştirmesi mümkün-

⁶⁶ Darwin Wassink, Robert Carbaugh, "International Joint Ventures and The U.S. Auto Industry", The International Trade Journal, volume 1, no 1, Fall 1986, s.49.

⁶⁷ Ivan Ivanov, Peter Hansen, **Joint Ventures, as a Form of International Economic Cooperation**, Published for and behalf of the United Nations, Taylor&Francis, First Published, NewYork, 1989, s.2.

dür. İçselleştirmenin ön şartı, aksak rekabet koşullarının olmasıdır.⁶⁸ Dunning'e göre doğrudan yabancı yatırımlar farklı durumlarda yapılmaktadır. Şöyle ki: 1) Çok uluslu işletme teknoloji, ölçek ekonomisi, marka adı, ticari marka gibi mülkiyet avantajlarına sahipse, 2) Ev sahibi ülkede yatırım yapmak pazar büyüklüğü, taşıma maliyetleri, tarifeler, anti dumping kanunları gibi nedenlerle ihracat yapmaktan daha kolay ve kârlı ise, 3) Doğrudan satmak ya da lisanslama, ortak girişim, yönetim sözleşmeleri gibi sözleşmeli anlaşmalar yapmak yerine doğrudan yabancı yatırım yaparak içselleştirmek daha uygundur.

Kaynak temelli yaklaşımlar, işletmelerin geçici olarak belirli üstünlüklere sahip olduğunu kabul etmektedir. İşletmelerin sahip oldukları belirli üstünlükleri rakiplerin taklidine karşı korunmalıdır. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sahip oldukları kaynaklarını rakiplerine karşı bir engel olarak kullanmalarını önermektedir. Üretim uzmanlığı, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkiler, dokunulmaz kaynaklar engel türlerine örnek verilebilir. Son yirmi yıldır daha çok işlem maliyeti iktisatçıları eleştirilmektedir. Eleştirilen kavramlardan bazıları fırsatçılık varsayımı, güvenin rolü, rasyonellik varsayımdır. İşlem maliyetçileri bir işlemin faydalarından çok maliyetlerini dikkate almaktadırlar. Oysa bir işlemin maliyet ve faydalarının ikisinin de dikkate alınması daha doğrudur. Kaynak temelli yaklaşıma göre bütün işletmelerin farklı kaynakları ve yetenekleri vardır ve benzersizdirler. Günümüzde ise internet, dağıtım, marka adı, yönetim bilgisi, iş yöntemleri, ölçek ekonomileri gibi pazara girişe engel olan birçok faktörü ortadan kaldırmaktadır.

İşlem maliyeti iktisatçılarına göre işletmeler daha düşük maliyetlerle ara girdi temin eden işletmelerle ortaklık oluştururlar. Optimal ortak girişim, ortakların varlıkları, yetenekleri ve kültürleri birbirlerini tamamladığında olmaktadır. Çalışmalar ortak girişimin işletmelerin pazar gücü kazanmanın ve rekabet güçlerini artırmanın etkili bir yolu olduğuna dikkati çekmektedirler.⁶⁹ 1960'larda teknolojik ilerlemeler ve çokuluslu işletmelerin sayılarının artmasıyla yeni teoriler ortaya atılmıştır. Vernon tarafından 1966'da ileri sürülen ürün yaşam eğrisi teorisine göre ürün ana işletme tarafından üretilmekte, sonra yabancı şubelerde üretim yapılmakta ve en sonunda dünyada maliyetlerin düşük olduğu yerlerde üretim yapılmaktadır. İşletmelerin geçmişteki bilgi birikimleri gelecekteki uluslararasılaşma davranışlarını etkilemektedir. Uluslararasılaşma sürecinde olan işletmelerin yetersiz tecrübelevlerinin olması maliyetli olmaktadır.⁷⁰

⁶⁸ Hamid Hosseini, "An Economic Theory of FDI: A Behavioral Economics and Historical Approach", *The Journal of Socio Economics*, vol 34, 2005, s.533.

⁶⁹ Roger J. Calantone, Yushan Sam Zhao, "Ortak girişims in China: A Comparative Study Of Japanese, Korean, and U.S. Partners", *Journal of International Marketing*, Chicago, 2001, volume 9, issue 1, s.3.

⁷⁰ Kent Erikson, Anders Majgard, D.Deo Sharma, 'Path Dependence and Knowledge Development in The Internationalization Process', *Management International Review*, Oct 2000, v 40, i4, p.308.

Elektronik ticaretin kültür ve coğrafi sınırdan bağımsız yayılımı düşünüldüğünde Upsala modelinin günümüzdeki geçerliliği tartışılmaktadır. 2000'li yıllarda KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde Uppsala modeli önemli iken günümüzde yeterli kaynaklara sahip olmayan KOBİ'ler için uluslararası ağlara sahip olmak, işbirliği ağları önem kazanmıştır. İnternet sayesinde tüm işletmeler ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşabilmektedirler. İnternete dayalı ekonominin hızla gelişmesi, doğuştan küresel işletmelerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Fiziksel uzaklık kavramı ise, elektronik ticaretin ortaya çıkmasıyla etkisini yitirmiştir. Firmaların ayakta kalmaları için stratejik işbirliklerinin önemi artmıştır. Uluslararasılaşma konusunda ağ teorisi gibi yeni teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre işletmeler uluslararası pazarlarda kendi olanaklarını ve işbirliği yaptıkları işletmelerin olanaklarını kullanabilirler. Tabi bunun için işletmelerin bilgisayarlarla şebeke ağına bağlanabilmeleri gereklidir. Ağ teorisi dışında buraya kadar açıklanan tüm teorilerin kısıtları vardır. Buraya kadar açıklanan geleneksel teoriler, hizmet işletmelerinden çok üretim işletmeleri için geçerlidir.⁷¹

İşletmelerin uluslararasılaşmalarıyla ilgili teoriler farklı yaklaşımları ortaya koymaktadır. İşletmelerin iş çevresi çok farklı faktörlerden, gelişmelerden etkilenmektedir. Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüklerini arttıracak dışsal kaynak arayışı içerisindeyler.⁷² Gerçek dünya bildiğimiz gibi oldukça karmaşık yapıda olduğundan bir teorinin tek başına uluslararasılaşmayı açıklaması yeterli olmamaktadır. Geliştirilen teorilerin hepsi belirli çevresel koşullarda geçerlidir. Günümüzde ise koşullar hızla değişmektedir. Teknoloji, taşımacılık ve üretim sistemlerindeki hızlı ilerlemelerle birlikte günümüzde geçmişe göre çok daha fazla sayıda işletme çok daha hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara açılmaktadır. Uluslararasılaşma teorilerinin işletmeler için rehber olmaları daha önemli hale gelmiştir. Tek bir strateji belirlemek yerine, farklı giriş stratejilerini kombine ederek kullanan çok sayıda işletme vardır.

Uluslararasılaşma Sürecinde Yeni Gelişmeler

Yeni küresel ekonomide işletmelerin yabancı rakiplerden saklanabilecekleri bir yer yoktur. Bütün işletmelerin büyümek ve hayatta kalmak için plân yapmaları gereklidir. Uluslararasılaşma süreci sürekli ilişkilerin kurulduğu, geliştirildiği, sürdürüldüğü bir süreç olarak görülmektedir. İnternet iş yapma kurallarını değiştirmiştir. Hızlı iletişim kurma ve bilgi edinme imkânları arttığından işletmeler dünyanın birkaç yerinde birden üretim yapabilmekte, şubelerini merkezden kontrol ede-

⁷¹ Catherine N.Axinn, Paul Matthyssens (2001), "Limits of Internationalization Theories in An Unlimited World", *International Marketing Review*, April, vol 19, no 5, p.444.

⁷² George S Yip, Javier Gomez Biscarri, Joseph A Monti, "The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms", *Journal of International Marketing*, Chicago, 2000, volume 8, issue 3, s.15.

bilmektedirler. İnternet sayesinde uzaktaki ülke pazarlarından tedarikçi, müşteri bulunabilmekte, pazar araştırması yapılabilmekte, müşteri veri tabanı oluşturulabilmekte, çok kısa zamanda uluslararası pazarlara girilebilmektedir. İşletmeler, sadece düşük maliyetli işgücü ve hammadde kaynaklarının olduğu yerlere yönelmemekte, yüksek teknolojiye, nitelikli işgücünün olduğu yerlere yatırım yapmaktadırlar. Teknoloji ve ekonominin küreselleşmesi, internet ve yeni teknolojilerin gelişmesi, rekabetin artması dışında uluslararası pazarlara girmeyi hızlandıran faktörlerden biri de “entelektüel sermaye” olacaktır.⁷³ Günümüzde işletmelerin yönetim tarzları değişmektedir. Bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılanmaya giden işletme sayısı artmaktadır. Entellektüel sermaye; insan, örgüt ve ilişkisel olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır. Entellektüel sermaye; “İşletmenin çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı, örgütün süreçleri, teknolojileri, patentleri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri” olarak tanımlanabilir. Tanımda geçen tüm bu unsurlar, işletme için güç oluşturan ve kâra dönüştürülebilen bilgidir. Elle tutulamayan, gözle görülemeyen değerlerden oluşan entelektüel sermaye, işletmelerin asıl değerlerini yaratmaktadır. Günümüzde entelektüel sermayeye önem verme, işletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini kolaylaştıran bir etken olarak görülebilir. Bu sermayeyi geliştirmek için ise, çalışanların fikirlerine dikkat etmek ve iş geliştirmeye yönelik önerilerini dinlemek önem kazanmaktadır. İşletmedeki bilgiler, iyi bir şekilde korunmalı, işletmeden ayrılan personele bağlı olarak değişime ve kaybolmalara maruz bırakılmamalıdır. İşletmelerin örgüt, insan ve ilişki sermayesine önem vermesi, kopyalanamayacak değerler yaratmaları önemlidir. Bilgiye erişme imkânı kolaylaştığından, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde “entelektüel sermaye” kavramı daha çok kullanılacaktır. Müşteriyi en iyi şekilde tatmin ve memnun etmek, tedarikçilerle, ortaklarla ve yatırımcılarla kurulan ilişkiler, farklılaşma, marka değeri yaratma bu sermayeye dahildir. “Entelektüel sermaye” birikimlerini iyi kullanabilenler başarılı olabileceklerdir. Küçük işletmelerin yetersiz finans ve insan kaynağına sahip olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte uluslararası pazarlara açılma isteği olan, girişimci özelliklere sahip, çalışanlarının görüşlerine, araştırma ve geliştirmeye, bilgiye, müşteri ilişkilerine, işbirliğine önem veren, kişisel ve iş ilişkilerini kurduğu ağlarla geliştirebilen işletmeler uluslararası pazarlarla daha iyi iletişim kuracak ve uluslararası fırsatlardan yararlanacaktır. Örneğin küçük teknoloji işletmeleri kuruldukları anda ülke dışındaki pazarlara girebilmektedirler. İşletmeler birbirleriyle ağ ilişkisi oluşturmakta, bir araya gelerek birlikte çalışma yollarını aramakta, ağ içinde bilgi değişiminde bulunmakta, deneyimlerini paylaşabilmektedirler. Yeni teknolojik araçları kullanabilen ülkelerin ve işletmelerin verimlilikleri hızla artmakta, bilgisayar teknolojileri sayesinde çok sayıda insanla iletişime geçilmesi mümkün olmaktadır. Stratejik işbirlikleri oluşturan işletmeler üretim kapasitelerini artırmakta ve böylece birim başına sabit maliyetlerini düşürerek ölçek ekonomilerinden yararlanabilmektedir.

⁷³ Christiaan D.Stam, **Knowledge Productivity**, 2007, s.49.

Tüm bu gelişmeler eşliğinde uluslararası pazarlarda bilgi ekonomisi ve uluslararası pazarlamada müşteri için değer yaratma üzerinde durulmaktadır. Küreselleşmenin etkisi, değişen müşteri yapısı nedenleriyle, işletmenin “ürettiğini satma” anlayışından, “müşterinin istediğini üretme” anlayışına geçilmiştir. İşletmeler hedef pazarlarını araştırmaya yönelmişlerdir. Kişiyeye özel mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilmiş, her müşteri ile etkin iletişim kurulmaya başlanmıştır. İnternet ile müşterilerden sipariş alınarak, işletmenin işbirliği yaptığı tedarikçilere bu bilgi aktarılmakta, siparişi alan tedarikçi üretime başlamaktadır. Ağ (network) ile işbirliği kurma, hızlı olma, kişiselleştirme kavramları önem kazanmıştır. Müşteri ilişkilerine önem veren, teknolojiye yatırım yapan, müşteriler için değer yaratan işletmeler ön plana çıkmaktadır. Artan rekabet ortamında müşteriler, kendilerine en çok fayda sağlayan ve en uygun fiyatla, rakiplerinden farklı olan mal ve hizmeti sunan işletmelere yönelecektir.

ULUSLARARASI PAZARLARI BELİRLEME YAKLAŞIMLARI

Ekonomi ve ticaretteki küreselleşme eğilimleri ve artan rekabet ile birlikte işletmeler dışa açılma stratejilerine yeniden yön vermeye başlamıştır. Küreselleşme süreci ile birlikte üretim faaliyetlerinin belirli bir bölgede yoğunlaşmasının etkisi azalmış, sınır ötesi işbirliği anlaşmaları artmaya başlamıştır. Yabancı yatırımlar üzerindeki engellerin azalmaya başlamasıyla birlikte, piyasalar birbirine daha bağımlı hale gelmiştir. İşletmeler stratejilerini gözden geçirmeye ve daha düşük maliyetlerle daha verimli üretecek yöntemleri aramaya yönelmişlerdir. İşletmeler uluslararasılaşma sürecine büyük işletmeler olarak başlamazlar. Ama işletmenin dış pazarlara satılabilecek ürünlere sahip olup olmadığı, dış pazarları araştırma kararı verilmeden önce düşünülmesi gerekli önemli bir karardır. İşletmelerin çoğu tanıdık olmayan yabancı ülkelerdeki faaliyetleri, ülke içindekinden daha riskli görmektedir. Yabancı ülkelerdeki faaliyetler öğrenildikçe ve tecrübe kazandıkça, yabancı pazarlar daha az riskli görüldüklerinden daha fazla taahhütte bulunulur. Yeni işletmelerin bir çoğu öncelikle ülke içindeki ihtiyaçları karşılamak için kurulmakta ve sadece ülke içindeki fırsatlar düşünülmektedir. Ülke dışından beklenmeyen bir anda talep geldiğinde ise ihracat yapıp yapmama kararı ile karşı karşıya kalınır. Bazı işletmeler mamullerini ülke dışında nasıl tanıtacağını bilememekte ve bazı işletmeler ise yabancı ülkelere ihracat yapmayı bilmediği için bu fırsatı kaçırmaktadır. İleri teknoloji, elektronik ticaretin oluşması maliyetleri azaltmakta, farklı ülkelerden tedarikçi, aracı sağlama, hızlı hareket etme ve pazarlara girme imkanı vermekte, tüm dünyadaki müşteriye ulaşmak mümkün kılınmaktadır. Örneğin, Hewlett Packard, kurduğu iletişim ağıyla dünya çapında yayılan şubeleri arasında işbirliği sağlayarak önemli bir esnekliğe ulaşmıştır. Amazon.com, milyonlarca CD, kitap, elektronik eşyayı fiziki olarak bulundurmaksızın siparişleri karşılamakta, yeni çıkan kitapları web sitesinden tüm dünyaya duyurmaktadır. Dünyadaki son gelişmeler işletmelerin ticaret engellerinin üstesinden gelmesi için olanak sağlamaktadır. İşte tüm bu gelişmeler doğrultusunda uluslararasılaşma

sürecinde belli bir aşama takip etmeyen, ileri teknolojiye sahip olan, kurulduktan iki veya üç yıl gibi kısa bir süre içinde farklı ülkelerde ürünlerini satarak kâr elde edebilen doğuştan küresel işletmeler ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde işletmelerin uluslararası pazarlara girme kararını nasıl verdikleri, hedef ülke pazarını nasıl belirledikleri ve dışa açılma stratejileri açıklanarak, stratejilerin üstün ve zayıf yönleri hakkında bilgi verilmiştir.

İŞLETMELERİN DİŞA AÇILMA STRATEJİLERİ VE PAZARA GİRİŞ SÜRECİNDE VERİLMESİ GEREKEN KARARLAR

İşletmelerin uluslararası pazarlara girerken vermesi gereken bazı kararlar vardır. Bunlar;

- 1) Uluslararası pazarlama çevresinin incelenmesi
- 2) Uluslararası pazarlara girip girmeme kararı
- 3) Hangi pazarlara girileceği- hedef ülke pazarını seçme kararı
- 4) Pazara hangi strateji ile girileceği kararı
- 5) Pazarlama programı kararı
- 6) Pazarlama örgütlenme ve kontrol kararıdır.

Uluslararası pazarlara giriş stratejisi kapsamlı bir pazarlama plânı yapmayı ve hedef pazardaki başarıyı takip etmeyi gerektirir. Giriş stratejisi zamanı birçok işletme için üç-beş yıl zaman almaktadır. İşletme ürettiği her ürün ve düşündüğü her yabancı pazar için giriş stratejisini tasarlamalıdır. Benzer ülke pazarlarına aynı strateji ile girilebilmektedir. Hangi pazarlara girileceği kararından sonra verilmesi gereken karar, hangi giriş stratejisinin kullanılacağıdır. İşletmeler karar verirken mülkiyet avantajları, yer avantajları, içselleştirme avantajları ve kontrol, kaynak uygunluğu, küresel strateji gibi belirli faktörleri göz önünde bulundurlar. Planda karar verilmesi gereken konular;

- Hedef ürün ve hedef pazarların nereleri olacağı,
- İşletmenin hedef pazardaki amaçlarının belirlenmesi,
- Hedef ülke pazarına hangi strateji ile girileceği kararı,
- Hedef ülke pazarına nüfuz etmek için pazarlama planı ve
- Başarılı olup olunmadığını izlemek için bir kontrol sisteminin kurulmasıdır. Bu kararların her biri gözden geçirilebilir ve gerekirse değiştirilir. Bir ülkede başarılı olan giriş stratejisi diğer bir ülkede başarılı olmayabilir. Belirli bir ürün ve hedef ülke pazarı için giriş stratejisine karar veren yöneticiler, işletmenin içsel faktörleri kadar, bir takım dışsal faktörleri de göz önünde bulundurmalıdırlar. Giriş stratejisini etkileyen dışsal faktörler;

Hedef ülke pazar faktörleri (satış potansiyeli, pazarın büyüme hızı, rekabet yapısı ve dağıtım sistemi, dağıtım ağları, iletişim sistemi, altyapısı),

Hedef ülke üretim faktörleri (hammadde kalitesi, miktarı, uygunluğu ve yerel üretimin girdi maliyetleri, işgücü, enerji gibi üretim unsurları),

Hedef ülkedeki çevresel faktörler (Politik, ekonomik, ve sosyokültürel faktörler, hükümet düzenlemeleri, yabancı yatırım teşvikleri, risk),

Ana ülke faktörleri (Ana ülkedeki üretim, pazar ve çevresel faktörler)

İşletmenin içsel faktörleri ise; üretim faktörleri (ürün farklılaştırma derecesi, teknoloji, uyarılma ihtiyacı), kaynak/taahhüt faktörleridir (yönetim, sermaye, teknoloji, ve bunları yabancı pazara verme isteği).

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİP GİRMEME KARARI

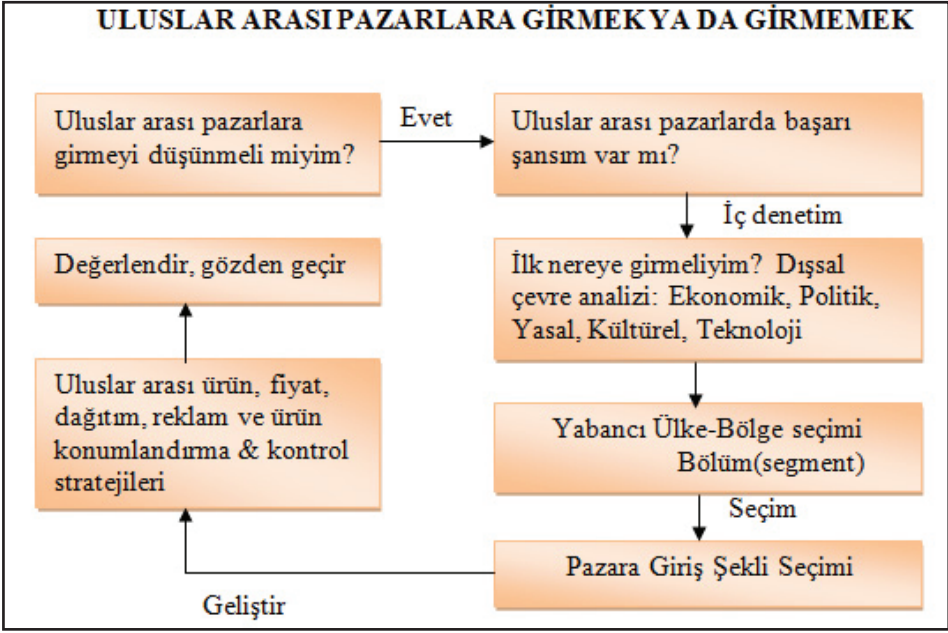
Ülke içinde başarıyla faaliyette bulunan ve satışları artan işletmelerden bazıları zaman içinde farklı ülke pazarlarına yönelmek isteyebilir. Girişimci olmayan ve risk almak istemeyen işletmeler için ise ülke içinde faaliyet göstermek yeterlidir. İşletme sahiplerinin işletmenin uluslararasılaşmasını istemeleri ve buna inanmaları, yabancı pazarlar konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olmaları uluslararasılaşmada önemli etkenlerdir. Uluslararası pazarlara girip girmeme kararı karmaşık ve verilmesi zor olan bir karardır. Bazı işletmeler ülke dışından gelen talep, iç pazarın daralması, kapasite fazlasının olması, ülke dışında fırsatların olması gibi nedenlerle bu kararı vermektedir. İşletmeler girmek istedikleri pazarı belirleyip girme kararı aldıktan sonra, pazara hangi strateji ile gireceklerine karar verirler.

Uluslararası pazarlarda yayılmak isteyen bir işletmenin değerlendirilmesi plânlanması gereken önemli bir adımdır. İşletmenin güçlü, zayıf yönleri, dışsal çevresindeki fırsatlar ve tehdit eden unsurlar SWOT analizi ile değerlendirilmelidir. Bu modelde; işletmenin içsel çevresi güçlü ve zayıf yanları ve dışsal çevresinde uluslararası pazarlara gidildiğinde karşılaşılabilecek fırsatlar, tehditler dikkate alınarak incelenmektedir. Değerlendirmede mevcut ve potansiyel rakipler de göz önünde bulundurulmaktadır.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilirken; işletmenin amacı, yerel pazardaki rekabet gücü, belirli bir sürede geliştirmiş olduğu mal ve hizmetlerin kalitesi, özellikleri, yeni ürün geliştirme yeteneği, üretim kapasitesi, üretim yöntemleri, teknoloji, tedarik kaynakları, üretim personeli, müşterileri, fiyatlama politikaları, tutundurma faaliyetleri, satışlar, dağıtım ve lojistik, pazar araştırması, pazarlama yönetimi, organizasyon kaynakları, yönetimin kalitesi, personelin davranışı, çalışma sermayesi, kârlılık ve yönetim bilgisi dikkate alınmaktadır. İşletmenin üre-

timinin esnek olması, yüksek miktarda üretim yapma kapasitesine sahip olması, maliyetler, nitelikli yerel distribütörlerin olması dış pazarlara girme kararı alınmasını kolaylaştırmaktadır (Şekil 5).

Şekil 5: Uluslararası Pazara Girip Girmeme Kararı



İşletmenin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler değerlendirilirken mevcut müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişiklikler, potansiyel müşteriler, mevcut rakiplerin stratejileri, tedarik faktörlerindeki değişiklikler, politik çevrede hükümet politikaları, yeni yasal düzenlemeler, ekonomik yapı, faiz oranları, döviz kurları, demografik özellikler, yaşam tarzı, kültürel faktörler, teknolojiadaki gelişmeler, yenilikler dikkate alınmalıdır. Gelecek bir ya da üç yılda ne gibi fırsat ya da tehditlerle karşılaşılabilirliği düşünülmelidir.¹ Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin hedef pazarların, pazara giriş ve pazarlama stratejilerinin seçimi konularında odaklanmaları için amaçlarının açık olması gereklidir. İşletmenin çevresi ve rakipleri değerlendirildikten sonra uluslararası pazarlarda neden yayılmak istediği, hedeflediği pazarlar, pazar payı, yatırım seviyesi, beklenen getiriler belirlenmelidir. Karar vermede; işletmenin büyüklüğü, kaynakları, rekabet gücü, uluslararası tecrübeleri etkili olmaktadır. Yerleşim yeri, kaynakları, ürünlerin özelliği, pazarlama ve dağıtım kararları plânın birer parçasıdır.

¹ Peter Wilson, Sue Bates, **The Essential to Managing Small Business Growth**, John Wiley&Sons, England, 2003, s.28.

İşletme yöneticisi dış pazarlarda fırsat görürse uluslararası pazarlara girmek düşünülebilir. Dış pazarlarda ihracat ve ithalat konusundaki teşvikler ya da sınırlamalar, taşıma maliyetleri işletmelerin kararını etkilemektedir. Tüm bu faktörler incelendikten sonra, uluslararası pazarlara girip girmemeye karar verilmektedir. İşletme ilk girdiği pazarda ihracat ile öğrendikçe, bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak uluslararasılaşmada yer alan diğer aşamalara daha kolay yönlenebilir.

Farklı pazarlara girmek isteyen işletmelerin başarılı olabilmeleri için farklılaşmış yeteneklerinin olması ve doğru pazarları seçerek kaynaklarını bu pazarlara tahsis etmeleri önemlidir. İthalat/ihracat işletmeleri, hizmet işletmeleri, üreticiler, yabancı işletmelerle ortak girişim yapmayı düşünen işletmeler uluslararası pazarlara girmeye karar vermeden önce kontrol listesinden yararlanabilirler (Tablo 5).

Tablo 5: Uluslararası Pazarlara Girme Kararı Almada Kullanılan Kontrol Listesi

Uluslararası Pazarlara Girmede Kullanılan Kontrol Soruları	Evet	Hayır
Potansiyel rakipleri belirlemek amacıyla hedef pazarı araştırdım mı?		
Hedef pazar ürünüme ilgi gösterdi mi?		
Hedef pazarın potansiyel büyüklüğü nicelik olarak belirlenmiş mi?		
Yabancı hükümet ürünün ithalatına izin verecek mi?		
Ürünün fiyatını belirleyebilecek miyim?		
Hedef pazarda uygun sigorta elde edilebilir mi?		
Dağıtımı kontrol edebilir miyim?		
Yabancı hükümet adil bir muamele gösterecek mi?		
Dış ülkelerde ürünümün kalitesini koruyabilir miyim?		
Yabancı hükümet ithalatı teşvik eder mi?		
Yabancı hükümet parası konvertibl mi?		
Hedef pazara serbestçe seyahat etmeme izin verilecek mi?		
Lisans verme işlemlerinin soruşturması yapıldı mı?		
Yabancı gümrük tarifesi kanunları bize karşı adil mi?		
Dış Pazar ithal edilmiş ürünlerimizi teşvik etme ve reklamını yapma olanağını verir mi?		

Kaynak: Jeffrey Edmund Curry, çev. İbrahim Bingöl, **Uluslararası Pazarlama**, Kontent Kitap, İstanbul, 2002, s.23.

Uluslararası Pazarlama Çevresinin İncelenmesi

Bir işletmenin pazarlama çevresi denildiğinde genel olarak, mikro çevre unsurları ve makro çevre unsurları anlaşılmaktadır. Mikro çevre unsurları müşteriler (tüketiler pazarı, örgütsel pazarlar), tedarikçiler, dağıtım kanalında yer alan aracılarda ve rakiplerden oluşan işletmenin yakın çevresidir. İşletmeler mikro çevreyi oluşturan unsurlar üzerinde belirli dereceye kadar etkili olabilmektedir. Makro çevre ise yöneticilerin kontrol edemedikleri değişkenlerden oluşan daha geniş bir kavramdır.² İşletmeler faaliyet gösterdikleri her ülkede, farklı pazarlama çevre koşulları ile karşılaşır. Bu koşullar her zaman değişim içinde olduğundan, dış çevre incelenmeden strateji uygulanmamalıdır. Uluslararası pazarlamayı, ülke içindeki pazarlamadan daha karmaşık hale getiren kültürel, ekonomik, politik, yasal, demografik ve teknolojik çevreden oluşan makro çevre unsurlarıdır. Bu unsurların her ülke pazarı için incelenmesi, yöneticilerin gelecekte neler olabileceğini tahmin edebilmesine imkân vermekte ve hedef pazara karar vermedeki belirsizlik alanlarını azaltmaktadır. (Şekil 6). Bunun yanında bir de işletmenin kendi kontrolünde olan finansman, muhasebe, üretim, pazarlama ve diğer bölümlerden oluşan kendi iç çevresi vardır. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini bu üç grup faktörün birbirleriyle etkileşimi altında yürütmektedirler.

Şekil 6: Uluslararası Pazarlama Çevresinin İncelenmesi



² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001, s.89. Bazı kaynaklarda makro çevre dış çevre, mikro çevre iç çevre olarak tanımlanmaktadır.

Kültürel Çevre

Kültür; geçmişten günümüze gelen, bir nesilden diğerine aktarılan ve paylaşılan gelenek, görenek, değer yargıları (zaman, yaş, eğitim, statü), inanç, dil, eğitim, davranışlar topluluğudur. Yabancı ülke pazarlarında faaliyet göstermek isteyen işletmelerin kültürel farklılıklar arasında iletişim ile köprü kurmaya çalışmaları özellikle uluslararası pazarlama faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri açısından önemlidir. Bir ülkede yaşam tarzı şekilleri, milliyetçilik, yabancı düşmanlığı gibi baskın değerlerin, renk, şekil, büyüklük, dil gibi konularda kültürel farklılıkların neler olduğunun bilinmesi tüketici davranışlarında, tedarikçilerin, dağıtım kanallarının belirlenmesinde önemlidir. Pazarlama stratejileri, potansiyel tüketicilerin farklılıkları belirlenerek oluşturulmalıdır. Örneğin Alman perakendeci Metro Güneydoğu Asya pazarına girdiğinde gıdaları, meyve ve sebzeleri paketleyerek pazara sunmuştur. Vietnamlı müşteriler ise açık, paketlenmeden meyve ve sebzeyi dokunarak, koklayarak satın alma konusunda ısrar etmişlerdir. Amerika ve Batı Avrupa kültüründe zaman kavramı, zamanında toplantıya başlamak çok önemli iken Arap, Latin ve Akdeniz ülkeleri kültüründe zamana daha esnek bakılmaktadır. Batı toplumlarında, Amerika'da bireycilik ön planda iken Japonya'da ortak çalışma, işbirliği ön plandadır. Bununla birlikte Japonya'da yeni jenerasyonda kolektivism azalarak bireyciliğe doğru değişim göstermektedir. Pepsi-Cola yıllar önce Japon pazarına girdiğinde, Amerika pazarında çok başarılı olan genç bir yönetici seçmiştir. Coca Cola ise Japon liderlerin yardımıyla pazarda da lider olmuştur. Pepsi Cola, Japonya'da yöneticilerin yaş ve tecrübesine çok önem verildiğini geç fark etmiştir.³

Birkaç dilin birden konuşulduğu ülkelere ihracat yapmak isteyen bir işletme ürün etiketlerinde, konuşulan dillerde açıklama yapmaya özen göstermelidir. Bu konuda anlatılan bir fıkra bile vardır. Coca Cola'nın pazarlama temsilcilerinden biri Ortadoğu'daki görevinden büyük bir hayalkırıklığıyla dönmüştür. Bir arkadaşının "Araplar üzerinde sence neden başarılı olmadınız?" diye sorması üzerine "Beni Orta doğu'ya ilk gönderdiklerinde kendime çok güveniyordum, bir tek sorun vardı o da Arapça bilmememdi. O yüzden onlara vermek istediğim mesajı yanyana üç poster halinde düzenledim. Birinci posterde kızgın bir çölde kumların üstünde sürünen, susuzluktan kavrulmuş bir adam, ikinci posterde adamın yerde bulduğu Coca Cola'yı alıp içmesi, üçüncü posterde ise adamın dirilip ayağa kalkması." yer almaktadır. "Eee bu harika bir reklam, niye işe yaramadı?" sorusuna ise "Arapların sağdan sola doğru okuduklarını biliyordum ki?!" cevabını vermiştir.

Çin'de Coca-Cola adı ilk olarak Ke-Kou-Ke-La olarak çevrilmiş. Coke'un yöneticileri ilk satış rakamları geldiğinde tahminlerin çok altındaki satış rakamlarıyla

³ Johny K. Johanson, **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Marketing**, McGraw Hill, 2000, s.66.

karşılaşınca hatalarını düşünmeye başlamışlardır. Bir süre sonra Coke şirketi bu kelime serisinin, yani “Ke-Kou-Ke-La” nın lehçeye bağlı olarak “Balmumu kurbağa yavrusu dişleyin!” ya da bir diğer bölgesel lehçe de “balmumuyla doldurulmuş at” anlamına geldiğini fark etmiştir. Sonunda tam 40 bin Çin harfini araştırıp yakın bir “fonetik” eşdeğer bulunmuştur: “Ko-Ku Ko-Le”. Bu çeviri ancak yaklaşık olarak “ağızdaki mutluluk anlamına gelmektedir. Dünyanın en büyük araba üreticilerinden “General Motors” da milyonlarca dolar harcadığı ürünün markasından dil hatası nedeniyle vazgeçmiştir. General Motors “Chevy Nova” markalı araba ile Güney Amerika pazarına girmiş, hiçbir arabanın satılmadığını görülünce nedenini araştırmış ve İspanyolca “no va”nın anlamının “gitmez, yürümez” olduğunu öğrenmiş ve İspanyolca konuşan pazarlar için farklı bir isim “Caribe” takmak zorunda kalmıştır.⁴ Japonya’da matemi beyaz rengi, Amerika’da siyah rengi, Latin Amerika ülkelerinde ise mor rengi çağrıştırmaktadır. Bu ülkelere satış yapmak işletmelerin bunu dikkate almaları gerekmektedir.

Bazı ülkelerin ekonomik gelişmişlik seviyeleri birbirine benzer olduğu halde kültürleri çok farklı olabilir. Bu nedenle yabancı pazara girerken geniş çaplı bir araştırma ve analiz yapılması gerekir. Kültürel uzaklık olan ülkelere genellikle işbirliği stratejileri ile girilmesi tercih edilmektedir. Ana ülke ile hedef ülkenin kültürel değerleri, dil, sosyal yapı, yaşam tarzlarının farklı olması durumunda uluslararası işletme yöneticileri hedef ülkeden habersiz olma eğilimindedirler ve üretim faaliyetlerinin hedef ülkede yapılması konusunda endişe duymaktadırlar. Kültürel uzaklığın fazla olması, bilgiyi elde etme maliyetini artırmaktadır. Bu durumda işletme, hedef ülkedeki taahhütlerini sınırlayan, özsermaye yatırımı gerektirmeyen giriş stratejilerini tercih etmektedir. İngilizce iş görüşmelerinde kullanılan bir dil olduğundan, merkez ofis ile yavru işletmeler arasındaki iletişim kolaylaşmıştır. Bununla birlikte dünyada konuşulan dilin özelliklerine ve yapısına bağlı olarak, farklı pazar bölümleri oluşturulabilir. Ülkeler dilin homojenliğine göre kategorize edilebilir. (Tablo 6)

Yapılan araştırmalara göre endüstriyel, standardize mal üreten işletmeler için kültürel bilgi en az önem verilen bilgi grubu olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni endüstriyel malların özellikleri gereği tüketim malları gibi hedef ülke pazarına girildiğinde uyum sağlamayı gerektirmemeleridir. Demografik özelliklerdeki, haberleşme araçlarındaki değişimler işletmelerin ne şekilde faaliyet göstereceklerini, pazarlama stratejilerini etkilemektedir.

⁴ Charles W.L.Hill, **International Business**, McGrawHill International edition, 2007, s.110.

Tablo 6: Ülkelerin Dil İlişkileri

Dili Homojen Olan Ülkeler		Dili Heterojen Olan Ülkeler	
Cezayir	Jordan	Afganistan	Malezya
Arjantin	Kore	Cezayir	Mali
Avustralya	Lübnan	Belçika	Mauritania
Brazilya	Libya	Bolivia	Morocco
Burundi	Madagascar	Bulgaristan	Nepal
Şili	Meksika	Burma	Niger
Kolombiya	Mongolia	Kampuchea	Pakistan
Costa Rica	Hollanda	Cameroon	Panama
Kuba	Yeni Zelanda	Kanada	Peru
Danimarka	Nicaraqua	Afrika	Filipinler
Mısır	Norveç	Chad	Romanya
El Salvador	Paraguay	Kongo	Senegal
Fransa	Polonya	Kıbrıs	Sierra Leone
Batı Almanya	Portekiz	Çekoslavakya	Güney Afrika
Doğu Almanya	Rwanda	Benin	İspanya
Yunanistan	Suudi Arabistan	Ekvator	Sri Lanka
Haiti	Somali	Etopya	Sudan
Honduras	İsveç	Finlandiya	İsviçre
Macaristan	İngiltere	Gabon	Suriye
İceland	Tunus	Ghana	Tanzania
İrlanda	Amerika	Guatemala	Tayland
İtalya	Uruquay	Guinea	Togo
Jamaica	Venezuela	Hindistan	Tobago
Japonya	Yemen	Endonezya	Türkiye
		İran	Uganda
		Irak	Rusya
		İsrail	Burkina Faso
		Laos	Vietnam
		Liberia	Yugoslavya
		Zaire	

Kaynak: Gerald Albaun, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, International Marketing and Export Management, Addison Wesley Publishing, first printed, 1989, s.64.

100 ülkede, 59 özellik üzerine karşılaştırmalı olarak yapılan bir araştırmaya göre ülkeler sıcak, ılımlı ve soğuk olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Sıcak ülkelerin özellikleri hükümetlerinin istikrarlı olması, pazar fırsatlarının çok olması, ileri de-recede ekonomik gelişmenin ve başarının olması, düşük kanuni, psikografik ve

kültürel engellerin olmasıdır. Bu ülkeler Batı Avrupa ülkeleri, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda ve Japonyadır. Soğuk ülkeler ise tersi özelliklere sahip olup, Güney Afrika dışındaki Afrika ülkeleri, Orta Asya, Güney Asyanın büyük bir bölümü, Hindistan, Arjantin, Bolivya, Haiti, Paraguay, Peru ve Yunanistandır. Ilımlı ülkeler ise Karayip, Latin Amerika ülkeleri, Finlandiya, Hong Kong, İsrail, Kuveyt, Lübnan, Malezya, Portekiz, İrlanda, İspanya, Güney Kore, Tayvan, Güney Afrika, ve Yugoslavya'dır.⁵

Yasal Çevre

Her ülkede iş hayatıyla ilgili yasal düzenlemeler, yürürlükte olan yasalar, tarife/vergiler, gümrük zorlukları, rekabet, fiyat, kambiyo kısıtlamaları, paketleme, etiketleme, çevresel düzenlemeler gibi tarife dışı uygulamalar, marka, patent kanunu, iş kanunları bulunmaktadır. Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler farklı yasal düzenlemeler ile karşılaşabilmektedir. Girmek istedikleri ülke pazarlarında tüketicinin korunması, istihdam, güvenlik, sosyal haklar, yasaklanan ya da kabul edilen işbirliği türleri, haksız rekabet konularındaki uygulamaları bilmeleri gerekir. Ülkeler işletmelere ithal ürünlerin ülke sınırına girişinde aldıkları gümrük vergisi, miktar ve değer kotaları gibi yasal kısıtlamalar koyabilmektedir. Bunların dışında dış ticaret faaliyetleri sırasında, ülkeler tarafından ticareti olumsuz etkileyebilecek tarife dışı engeller de uygulanabilmektedir. *Tarife dışı engeller*, malların ülkeler arasında dolaşımını engelleyen ithal yasakları, döviz kontrolü, çevre ile ilgili standartlar; farklı ürün ve üretim standartları, ayırıcı kamu alımı politikaları, kısıtlayıcı fiyatlar, dağıtım anlaşmaları, patent ya da telif haklarının çıkarılması prosedürlerinin zorlukları gibi her türlü kural ve uygulamalardır.⁶ *Yasal kısıtlamaların amacı*; ülke içinde yavru sanayiye, ekonomiyi korumaktır. İthalatın kontrolüne yönelik çevre ile ilgili, fikri ve sınai haklar, standartlar gibi ticaretle doğrudan ilgisi olmayan, ticareti olumsuz etkileyen mevzuat ve uygulamalar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Tarımsal ürünlerdeki kimyasal girdi artıklarına getirilen sınırlamalar, meşrubatın yeniden kullanılabilen şişelerde satılma mecburiyeti, Fransa'da 1993'de getirilen ambalaj maddelerinin yeniden kullanımı şartları bu tür standartlara örnek olarak verilebilir. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülke, bu standartlara uygun olmayan ürünlerin ithalini engellemektedir. Örneğin, çevreyi kirleten yöntemlerle üretilmiş bir deri, temiz yöntemlerle üretilmiş bir deri ile aynı niteliklere sahip olsa bile, sadece üretimi çevre dostu olmadığı için ithalat engelleriyle karşılaşabilmektedir. Yabancı ülke pazarlarına girmek isteyen işletmelerin GATT, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi anlaşmaların getirdikleri düzenlemeleri bilmeleri gereklidir.

⁵ Franklin R.Root, **Entry Strategies for International Markets**, Lexington Books, Heath and Company Publishing, Canada, 1987, s.12.

⁶ <http://www.ikv.org.tr>

Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on Tariffs and Trade- GATT)

Dünya ticaretindeki İkinci Dünya Savaşından önceki uygulamalar, ülkelerin ticarete yoğun olarak korumacı politikalar izledikleri bir dönemdir. Ticari alanda çıkarılan engeller karşısında sanayileşmiş yirmi üç ülke, dünya pazarlarında rekabetçi bir ortam oluşturarak dünya ticaretinin geliştirilmesi amacıyla 1947 yılında GATT kurallarını uygulamaya koymuşlardır.⁷ GATT'ın amacı; üye ülkelerin adil ve tam rekabet şartlarında hiçbir engelle ve ayrımcılıkla karşılaşmaksızın ticaret yapabilecekleri serbest ve açık bir ticaret sistemi oluşturmaktır. Bu çerçevede amaç, tarifelerin ve tarife dışı engellerin azaltılmasını sağlamaktır.⁸ Ülkeler arasındaki ticarete gümrük vergileri, miktar kısıtlamaları, döviz kambiyo kısıtlamaları, idari ve bürokratik kısıtlamaların ortadan kalkması hedeflenmiştir. GATT, dört temel ilkeye dayanmaktadır.

- 1) **Yerli Endüstrinin Korunması:** GATT, üye ülkelerin ulusal sanayilerinin dış rekabete karşı korunabileceğini kabul eder.
- 2) **Tarife Taahhütleri:** Üyeler, yukarıda belirtilen tarifeleri, mümkünse kaldırmalıdır.
- 3) **En Çok Kayırılan Ülke:** Bir ülkeye uygulanan tarifelerin diğer ülkelere de uygulanmasıdır. Bunun istisnası vardır.⁹
- 4) **Milli Muamele İlkesi:** Gümrük vergisi ödenerek ülkeye giren ithal bir ürüne yerli bir üründen daha yüksek vergiler uygulanmasının engellenmesidir.

GATT'ın kuruluşundan 1994'e kadar sekiz tur (çok taraflı ticaret müzakereleri) yapılmış ve iki dünya savaşı arasındaki dönemde dünya genelinde yükselmiş olan gümrük vergileri, gerçekten de önemli ölçüde azaltılmıştır. GATT ilk olarak tarife korumalarının azaltılmasına odaklanmıştır. Bu görüşmeler dünya ticaretinin gelişmesine öncü olmuştur. 1947'de, sanayileşmiş ülkelerde % 40 olan gümrük oranlarının ortalama düzeyi 1990'ların başında % 5'e düşmüştür. 1960'larda yapılan Kennedy görüşmelerinde gümrük vergilerini azaltmada etkili bir sonuç alınmıştır. 1970'lerde gerçekleştirilen Tokyo görüşmelerinde ise bu durum başarı ile devam ettirilmiştir. Ancak, GATT'a bağlı olarak gümrük vergileri azaltılırken, özellikle gelişmiş ülkelerce, rekabet gücü yüksek olan ürünlerin ithalatını kısıtlamak amacıyla GATT'ın istisna oluşturan hükümlerine dayandırılan tarife dışı engel uygulamalarında da artış görülmüştür (Tablo 7).

⁷ www.gatt.org, www.wto.org, www.europa.eu.int.

⁸ Griffin, Pustay, age, s.265.

⁹ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.234.

Tablo 7: GATT Görüşmeleri

Görüşmeler	Tarih	Katılımcı Sayısı	Ortalama Tarife Kesintisi (%)
Geneva	1947	23	35
Annecy	1949	13	–
Torquay	1950-1951	38	25
Geneva	1956	26	–
Dillon	1960-1962	45	–
Kennedy	1964-1967	62	35
Tokyo	1973-1979	99	33
Uruquay	1986-1994	117	36

Kaynak: Ricky W.Griffin, Michael W.Pustay, International Business, fifth edition, Pearson Prentice Hall, 2007, s.266.

Dünya Ticaret Örgütü (World Trade Organization) ve GATT ile Farklılıkları

GATT kurumsal bir yapıya kavuşturularak 1 Ocak 1995'te Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)'ne dönüştürülmüştür. DTÖ'nün 152 üyesi bulunmaktadır ve çok taraflı ticaret sisteminin yasal ve kurumsal organıdır. Uluslararası ticaretin yasal temelleri DTÖ Anlaşmaları ile belirlenmektedir. DTÖ anlaşmaları bağlayıcıdır ve DTÖ üyelerinin ticaret politikalarını bu anlaşmalar çerçevesinde belirlemeleri gerekmektedir. DTÖ'nün GATT'ın yerini almasıyla, Anlaşmalara konu olan alanlar da genişlemiştir. DTÖ, GATT'dan farklı bir yapıya sahiptir. İki arasındaki temel farklılıklar şöyle sıralanabilir;

- 1) GATT, herhangi bir kurumsal yapısı olmayan ve kuruluşundaki amacı 1940'ta Uluslararası Ticaret Örgütü'nü kurmak olan ve bu amaçla çeşitli kuralları içeren çok taraflı bir anlaşmadır.
- 2) GATT, geçici olarak kurulmuş ve 40 yıllık bir faaliyetten sonra anlaşmaya taraf olan hükümetler GATT'ı sürekli bir anlaşmaya çevirmek istemişlerdir. DTÖ taahhütleri buna karşın sürekli bir karakter taşımaktadır,
- 3) GATT kuralları sadece mal ticaretini kapsarken, DTÖ mal ticaretinin yanında, hizmetler ticareti ve ticari nitelikteki fikri mülkiyet haklarını da kapsamaktadır,
- 4) GATT anlaşması çok taraflı bir araçken 1980'lerde yeni pek çok anlaşma ilave edilerek, selektif bir yapıya dönmüştür. DTÖ'nü oluşturan anlaşmalar ise neredeyse tamamı çok taraflıdır ve taahhütler üyelerin tamamını bağlamaktadır,
- 5) DTÖ, GATT'a göre anlaşmazlıkların çözümünde daha hızlı çalışan, otomatik mekanizmalara sahiptir.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development- UNCTAD)

UNCTAD, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde iktisadi büyümeyi ve kalkınmayı hızlandırmak amacıyla 119 ülke temsilcisinin katılımıyla 1964 yılında Cenevre’de kurulmuştur. UNCTAD’ın amacı, ülkelerin ticaret ve kalkınma olanaklarını en yüksek seviyeye getirmek, küreselleşmeden kaynaklanan sorunlarla en iyi şekilde savaşımlarını sağlamak ve dünya ekonomisi ile bütünleşmesini sağlamaktır.

Uluslararası Para Fonu (International Money Fund- IMF)

IMF, 1944 yılında Bretton Woods konferansı ile kurulmuş, Aralık 1945’de yürürlüğe girmiştir. IMF’nin amaçları; II. Dünya savaşı sonrasında harap olan Avrupa ülkelerini desteklemek ve mali imkanlar sağlayarak, dünya ekonomisinde ortaya çıkmış ve çıkabilecek olan kısa vadeli ödemeler bilançosu problemlerinin çözümlüne yardım etmektir. Kısaca amaçları, dünya para sorunlarının çözülmesi için milletlerarası işbirliği sağlamak; milletlerarası ticaretin dengeli şekilde gelişmesini üye devletlerin tam istihdama ve yüksek büyüme hızına ulaşmasını sağlamak, ödemeler dengesi güçlüklerinin çözümünde yardımcı olmak, kambiyo istikrarını sağlamak, tek taraflı devalüasyonlara engel olmak, çok taraflı dış ödemeler sisteminin kurulmasını sağlamaktır.¹⁰

Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (International Bank for Reconstruction and Development- IBRD)

Dünya Bankası, İkinci Dünya Savaşı’nın ardından 1945 yılında IBRD adıyla kurulmuş, 1947 yılında Birleşmiş Milletler’in özerk uzman kuruluşlarından biri olma özelliği kazanmıştır. 2009 yılında dünya devletlerinin 184’ü Banka üyesidir. Bunlardan 11’i, Banka sermayesinin % 55’ine sahiptir. Türkiye’nin sermayedeki payı ve oy gücü % 0,5 düzeyindedir. IMF gibi ödemeler dengesi açıkları yerine, verimli olacağı düşünülen belirli kalkınma projelerine ve bu projelerin ithalat girdilerine finansman sağlamaktadır. Finansman kararlarında ise IMF’nin raporları esas alınmakta, Dünya Bankası’na üye olabilmek için ise ülkenin önce IMF’ye üye olması şartı aranmaktadır.

Politik Çevre

Bir ülkenin politik sistemi için ülke içinde ve ülke dışında nasıl yürütüleceğini, hangi kurallara uyulması gerektiğini etkiler. Faaliyet gösterilecek ülkedeki politik durum, devletin idare edildiği rejim şekli, politik istikrarın olması, çok partili veya tek partili sistemin olması, yabancı yatırımlara ilişkin uluslararası anlaşmalar, vergi politikası, ticaret politikası, özelleştirme politikası, yabancı işbirliklerin anlaşma standartları, kazançların ana ülkeye transfer edilip edilemeyeceği önemlidir. Uluslararası işletme-

¹⁰ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.249.

cilikte çok farklı risk türleri bulunmaktadır. Ülke riski bir ülkenin ekonomik ve politik açıdan taşıdığı risklerin sermaye maliyetine ve dolayısıyla kârlılığa olan etkisidir.¹¹ Yabancı ülkedeki ekonomik, politik, sosyal şartların işletmelerin çıkarlarını olumsuz yönde etkilemesi olarak da tanımlanabilir. 2001 yılında Amerika'nın Afganistan'ı bombalaması sonucunda Pakistan'da bir KFC, Mc Donalds restoranı ve Shell benzin istasyonu yakılmıştır. Hedef ülke pazarları, kâr transferlerine kısıtlama getirilmesi, kota konulması, hammadde ithalatının kısıtlanması gibi ticaret politikaları nedenleriyle dikkatli analiz edilmelidir. Anahtar teslim projeler beklenmedik bir şekilde iptal edilebilir, lisans anlaşmalarına kısıtlama getirilebilir, doğrudan yabancı yatırımlar millileştirilebilir, kamulaştırılabilir. Bu gibi riskler ekonomik ve politik koşullarla ilgilidir. Bir ülkeden diğerine değişebilmektedir. Ülke riskinin ölçülmesi konusunda hizmet veren çok sayıda kuruluş bulunmaktadır.¹² Uluslararası işletmecilikte bu gibi risklerin artması nedenleriyle bankalar, sigorta şirketleri ülkeyle ilgili koşulları analiz etmektedir. Örneğin Tablo 8'de, ekonominin tedarik yönünün değerlendirilmesinde kullanılan bir ülke riski değerlendirme aracı verilmiştir. Farklı değerlendirmeler talep (tüketici, yatırım, hükümet harcamaları, işsizlik, enflasyon), politika, ödemeler dengesi (ihracatın büyümesi, ithalatın büyümesi, yatırımlar, borç) için de yapılmaktadır.

Tablo 8: Ekonominin Tedarik Yönünün Değerlendirilmesi

	1 (iyi)	2	3	4	5 (kötü)
İş gücü miktarı					
İşgücü kalitesi					
İşgücü darboğazı					
İşgücünün aksaması					
Tasarruf oranı					
Finansal araçlar					
Yatırım seviyesi (ülke içi)					
Ekonomik altyapı					
Sosyal altyapı					
Tarımın gelişmişliği					
Doğal kaynaklar					
Enerji					
Doğrudan yabancı yatırımlar					
Girişimcilik					
İnsanların karakteri					
Büyüme potansiyeli					

Kaynak: Walter, Murray, age, s.11.

¹¹ <http://www.riskyonetimi.com/ulkeriski.asp>

¹² Bu kuruluşlar: Bank of America World Information Services, Business Environment Risk Intelligence (BERI) S.A., Control Risks Information Services (CRIS), Economist Intelligence Unit (EIU), Euromoney, Institutional Investor, Standard and Poor's Rating Group, Political Risk Services: International Country Risk Guide (ICRG), Political Risk Services: Coplin-O'Leary Rating System, Moody's Investor Services., http://www.duke.edu/~charvey/Country_risk/couindex.htm

Politik Risk

İşletmelerin stratejik plânlama yapmaları, pazarına girmek istedikleri ülkenin politik koşulları ile ilgili belirli varsayımlara bağlıdır. Doğrudan yabancı yatırımlarla ilgili uzun dönemli kararlar dikkatli verilmelidir. "Risk", beklenen ile gerçekleşen arasında farklılığın olması, belirsizlik anlamına gelmektedir. Politik risk; ev sahibi ülkedeki politik çevreyi, mevcut politik sistemin istikrarlılığını kapsar. Her ülkede hükümet, işletmelerin rekabet etme yeteneğini etkileyen düzenlemeleri, ülkenin iş çevresini etkileyebilir ve değiştirebilir. Politik riski tanımlamak için genel bir anlaşma yoktur. *Politik risk*, politik güçlerin işletmenin ev sahibi ülkedeki iş çevresinde, kâr ve diğer amaçlarını etkileyecek zorlayıcı değişiklikler meydana getirmesi olasılığıdır. Hükümetle ilgili değişikliklerin, işletmelerin faaliyetlerini ve aktiflerini kötü etkilemesidir. Dört temel unsurdan oluşur.

1. Durdurma, yarıda bırakma: İş çevresinde zorlayıcı değişikliklerin olması.
2. Belirsizlik: Önceden tahmin etmenin zor olduğu belirsizlikler.
3. Politik güçler: Toplumda güç, yetki ilişkileri.
4. İş etkisi: Girişimin kâr ya da diğer amaçlarını etkileme potansiyeli.

Uluslararası işletmeler farklı ülke pazarlarında yayıldıkça farklı politik çevre koşullarından etkilenirler. Politik risk istikrarsız, az gelişmiş ülkeleri ve kamulaştırma tehdidini akla getirmektedir. Her gün bombalama, öldürme, adam kaçırma olayları haberlerde ön sırayı almaktadır.¹³ Politik istikrarsızlık, ayaklanma, devrimler, asayiş bozukluğu, sık sık tekrarlanan hükümet değişiklikleri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Politik risk Fransa, Kanada gibi sanayileşmiş ülkelerde de görülebilir. Örneğin 1980'de Fransa'da Mitterand'ın seçilmesi ile Fransız iş çevresinde yabancı yatırımcıları içeren önemli sanayilerin millileştirilmesi gibi radikal bir değişiklik olmuştur. Aynı yıl Kanada'da yeni enerji politikasına göre yabancı sermayenin katılım payı % 75'den % 50'ye düşürülmüştür. Vergi değişiklikleri, güvenlik ve kirlilikle ilgili sanayi düzenlemeleri, işletme yasaları, üretim standartları bazı işletmeleri kötü etkileyebilir ama bunlar normal iş yaşamının bir parçasıdır ve yabancı işletmeleri doğrudan etkilememektedir. Tazminat ödenmeden ya da çok küçük bir miktar ödenerek yapılan yabancı işletmelerin aktiflerini millileştirme, kamulaştırma gibi olaylar ise açıkça potansiyel politik risk olarak kabul edilmektedir. Kamulaştırma daha çok gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarda ve özellikle petrol ve diğer kaynakları çıkaran sanayilerde görülmektedir.¹⁴ Tablo 9, Tablo 10 genel politik risk kaynakları, Tablo 11'de risk yönetim stratejileri gösterilmiştir. Yabancı işletmelere politik felsefi nedenlerle düşmanca davranılabilir ya da ülkede sosyal tedirginlik, terör, çatışma olabilir.

¹³ Yüksel, age, s.23.

¹⁴ Robert Z.Aliber, Reid W.Click, **Readings in International Business**, The MIT Press, second edition, London, 1995, s.456.

Tablo 9: Ev Sahibi Ülkedeki Politik Çevre

Ulusal Güvenlik	Baskı grupları
Politik istikrar	Politik ideoloji
Politik organizasyonlar	Milliyetçilik

Tablo 10: Hükümet Faaliyetleri

Tarifeler ve kotalar	Tarife dışı engeller
Sübvansiyonlar	Vergilendirme
Sahiplik kontrolü	Yatırım kontrolleri
Faaliyet kontrolleri	Satın alma-yerel kısıtlamalar
Kamulaştırma	Millileştirme
Boykot	Yabancı karşıtı yasalar

Tablo 11: Politik Risk Yönetim Stratejileri

Ortak Girişim	Yerel sendikalaşma
Lisanslama	Yerel finansman
Polycentric yönetim	Politik risk sigortası

Kaynak: Nanshi F. Matsuura, International Business, International Edition, 1991, s. 139.

1970'li yılların sonunda çok sayıda Avrupalı, Amerikan ve Japon işletmesi İran'daki yatırımlarında zarara uğramış, Venezuela, Endonezya gibi ülkelerde petrol şirketleri üretim birimlerini ev sahibi ülkelere satmak durumunda kalmışlardır. Politik ve ekonomik risk farklıdır. Hükümet kararları daima politiktir. Örneğin yabancı işletmelerin kârlarının transfer edilememesi ya da hükümet tarafından sınırlandırılması politik risktir. Paranın konvertibl olmaması ise ekonomik risktir. Politik risk; hükümet problemleri, savaş hali, kamulaştırma, paranın konvertibilite olmaması, vergi oranlarında artış, ithalat vergi oranlarında artış, yabancı kaynaklı dış yatırım teşviklerinin iptal edilmesi, yabancıların sahip olma haklarındaki kısıtlamalar, yerel hammadde ve malzeme kullanma zorunlulukları olarak sıralanabilir. Başka bir kaynakta ise politik risk kaynakları, politik ideolojiler, sosyal tedirginlik, yerel iş gruplarının çıkarları, çatışmalar, politik çevre (hükümet şekli, istikrarlı olması, askeriyenin rolü, yabancı işletmelere davranış, yasal sistem, vergi ve yatırım düzenlemeleri, din, etnik ayırım), iç istikrar (kargaşa, politik grevler, suikast, hükümet krizi), yabancı baskısı (savaş tehditi, diplomatik krizler, ticari tartışmalar, birleşmeler), ekonomik baskılar (kişi başı gelir, ekonomik kriz, ödemeler dengesi, enflasyon oranı, döviz kuru değişkenliği, borç, gelir dağılımı) olarak verilmektedir.¹⁵ Politik risk, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini kamulaştırma, mala el koyma, faaliyet kısıtlama, sözleşmelerin ihlali, mal, mülk, personel zararı gibi konularda olumsuz etkilemektedir. (Tablo 12)

¹⁵ James C. Leontiades, **Multinational Corporate Strategy**, Lexington Boks, 1985, s.161.

Bir ülkede politik riskle ilgili bilgi, insan kaynaklarından ya da ikincil verilerden elde edilebilir. İnsan kaynakları olarak; yavru işletme yöneticileri, bankalar, danışmanlar, akademisyenler, kamu personeli, iş organizasyonları, gazeteciler ve ülke kaynaklarından yararlanılabilir.

Politik Riski Değerlendirme Teknikleri

Politik risk analizi, işletmelerin uluslararası yatırımlarını korumak amacıyla yapılan değerlendirmelerdir. Politik riski değerlendirmek için kantitatif yöntemler, uzman görüşü, ülke raporları, kontrol listesi, oranlama sistemleri, senaryo analizleri kullanılabilir. Delphi tekniği, uluslararası işletmecilik faaliyetleriyle ilgili alanda uzman görüşlerinin sistematik olarak araştırılmasıdır. Uzmanlar, çok uluslu işletmelerde tecrübesi olan kişiler olabilir. Politik riski etkileyen değişkenler verilerek, bu değişkenlerin sıralanması istenir. Ülkeler risk derecelerine göre yüksek, orta, düşük risk çerçevesinde sıralanır. Bu yöntem subjektiftir ve uzmanların görüşlerine bağlıdır. Birçok araştırma organizasyonu, uluslararası banka ve ticaret işletmeleri bu tür araştırmalar yapmaktadır.¹⁶

Tablo 12: Politik Riskin Kaynakları ve Etkileri

Politik Riskin Kaynakları	Politik Riski Meydana Getiren Gruplar	Politik Riskin Etkileri: Uluslararası İşletme Faaliyetlerine Etki Türleri
Politik ideolojiler (Milliyetçilik, sosyalizm, komünizm)	Güce sahip hükümet ve devlet daireleri	Mala el koyma: Tazminat parası vermeden varlığın kaybedilmesi
Sosyal tedirginlik ve karışıklık	Parlamento'nun karşısındaki gruplar	Kamulaştırma: Tazminatla istimlak edilmesi, faaliyet özgürlüğünün kaybedilmesi.
Yerel iş gruplarının çıkarları	Ülke içinde ve dışında anarşist, terörist hareketleri	Faaliyet kısıtlamaları: Pazar payı, ürün özellikleri, istihdam politikaları, yerel sahiplik payı gibi
Politik bağımsızlık	Öğrenciler, işçiler, köylüler, azınlıklar gibi organize olmayan ortak çıkar grupları	Transfer etme özgürlüğünün kaybı: Finansal (kâr payı, faiz ödemeleri gibi), mal, personel ve sahiplik hakları.
Çatışmalar, politik güç karşısında içsel ayaklanmalar, terör	Yabancı hükümetler ya da AB gibi hükümetler arası kuruluşlar	Sözleşme ve anlaşmaların ihlali ya da tek taraflı revizyonu
Yeni uluslararası işbirlikleri	Yabancı hükümetlerin askeri çatışmaya girme istekleri ya da iç ayaklanmayı desteklemeleri	Mal, mülk ya da personel zararı: (kaçırma, savaş, terör, isyan, devrim.

Kaynak: Robock, Simmonds, age, s.347.

¹⁶ Nanshi F. Matsuura, **International Business**, International Edition, 1991, s.147.

Politik Riskin Yönetimi

İşletmelerin ülkelerin politikalarına etkileri çok az olsa bile politik riskin olumsuz etkisi azaltılabilmektedir. İşletmeler politik riski yönetmek için çeşitli yöntemlere başvurabilirler. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır:

Kaçınma: Yatırım kararı vermek isteyen işletme yöneticisi politik risk olan ülkelerde yatırım yapmaktan kaçınabilir. Ya da riski yüksek olan ülkelerde sabit yatırımlar enaz düzeyde tutulabilir. Satın alma yerine kiralama tercih edilebilir. Teknoloji yoğun olan işletmeler, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ana ülkede yaparlarsa herhangi bir millileştirme riskinde, ana ülkede geliştirilen en son teknolojinin ev sahibi ülkeye gönderilmeyeceği endişesinden dolayı yavru işletmenin millileştirilmesi riski azaltılmış olmaktadır.

Yasal Ölçü: Yasal önlem olarak bir anlaşmazlık olursa hakeme gidilebilir.

Finansman: Finansman, ev sahibi ülkedeki finans kuruluşlarından, bankalardan ya da Dünya Bankası gibi önemli uluslararası bankalardan sağlanırsa, hükümet yerel bankalara borçlu bir işletmeye el koymak istemez.

Yerel Gruplara Bağlı Olmak: Riski paylaşacak şekilde (ortak girişim gibi) yerel ortaklar ile yatırım yapılarak mülkiyet, kontrol ve denetim paylaşılabilir. Ev sahibi ülkedeki yerel gruplar projeye dahil edilebilir, yönetimde yer almalarına izin verilebilir.

Stratejik İşbirliği: Sermaye yatırımı yapmak çok riskli ise lisanslama, yönetim anlaşmaları, sözleşmeli üretim gibi diğer düzenlemelere gidilebilir. Lisans veren belirli bir yatırım yapmadan marka, patentin kullanım hakkını vermektedir. Yönetim anlaşmaları ile yönetim uzmanlığı sunulmaktadır. Sözleşmeli üretimde ise üretim tesisi kurulmadan yerel üreticilerle anlaşma yapılmakta ve ana işletme sadece pazarlama sorumluluğunu üstlenmektedir. Dikey bütünleşmeye gitmek, yatırımı farklı ülkelerde yaymak riski azaltabilir. Gerekli girdileri başka ülkeden elde edecek şekilde yeni ürün geliştirme, ileri teknolojiye sahip olma işletmenin pazarlık gücünü arttıran unsurlardır.

Sigorta: Kamulaştırma, millileştirme, paranın konvertibl olmaması, savaş, devrim gibi risklere karşı sigorta yaptırılabilir. Örneğin yabancı ülkelere ihracat yapan işletmeler için oluşabilecek risklere karşı Eximbank sigorta yapmaktadır.¹⁷

Uluslararası Bankaların ve Finans Çevrelerinin Kredi Vermesi: Bu kuruluşların alınacak kararlara etki edebilmeleri söz konusu olur.

¹⁷ Ercan Gegez, Müge Arslan, Emrah Cengiz, Mert Uydacı, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları,2003, s.173.

Kullanılan yöntemlerden bir diğeri “risk primi” yaklaşımıdır. İşletmeler kendilerini sigorta etmek için riskli olmayan, en çok getiri elde edecekleri ülkeleri oranla belirlerler. Bu yöntem en iyi bilinen ve yaygın kullanılan yöntemlerden biri olmasına rağmen, daha etkili olabilecek birçok yöntem de vardır. Yöntemler; işletme belirli bir ülkede yatırım yapmadan önce ve yatırım yaptıktan sonra kullanılan riskten kaçınma yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatırım yapmadan önce kullanılan riskten kaçınma yöntemleri; yerel yatırımı minimize etme, uluslararası bütünleşme ve dışsal riskten kaçınmadır (Tablo 13).

Tablo 13: Politik Riskin Yönetiminde Riskten Kaçınma Stratejileri

Yatırımdan Önce Kullanılan Riskten Kaçınma Yöntemleri	Yatırımdan Sonra Kullanılan Riskten Kaçınma Yöntemleri
<p>İÇSEL RİSKTEN KAÇINMA</p> <ol style="list-style-type: none"> Yerel Yatırımın Minimize Edilmesi Yerel Borçlanma Yerel yatırım (Ortak Girişim) Yönetim Sözleşmesi Uluslararası bütünleşme Üretim bütünleşmesi Pazarlama Bütünleşmesi Uluslararası tedarik kaynağı <p>DIŞSAL RİSKTEN KAÇINMA</p> <p>Hükümet sigortası (Amerika’da OPIC İngiltere’de ECGD, Fransa’da BFCE) Özel Sigorta (Lloyds gibi) Ev sahibi hükümetin garanti vermesi</p>	<p>İÇSEL RİSKTEN KAÇINMA</p> <p>İyi vatandaş politikası Teknik katkının artması Görüşme ve arbitraj</p> <p>DIŞSAL RİSKTEN KAÇINMA</p> <p>Özel sigorta (Lloyds) Uluslararası yatırım kanunu Yatırımdan yoksun bırakma</p>

Kaynak: James C. Leontiades, Multinational Corporate Strategy, Lexington Boks, 1985, s.163.

Yatırım Yapmadan Önce Kullanılan (İçsel) Riskten Kaçınma Yöntemleri

Yerel Yatırımın Minimize Edilmesi: İşletme girdiği yabancı ülkedeki sermaye yatırımını minimize ederek riskten kaçabilir. Yerel yatırımı minimize etmeyi ise yerel borçlanma, yerel bir ortak bularak yatırım yapma ya da yönetim sözleşmesi yaparak gerçekleştirilebilir. Yerel ortak işletmeye çevresel koşullar hakkında bilgi sağlar ve yönetime katkıda bulunur. Yönetim sözleşmeleri, yatırım yapmayı gerektirmez.

Uluslararası Bütünleşme: İşletme yabancı bir bölgede kurulursa oradaki hammadde, teknik uzmanlık, makine, yönetim ya da diğer girdilere gereksinim duyar. Ev sahibi hükümet, bu gibi tedarik akışını tehlikeye atmadan önce iyi düşünmelidir. Örneğin Peruvian fabrikası Chrysler ürününün % 50'sini sağlamaktadır. Kalan kısmı ise Detroit, Brazilya ve Arjantin'den ithal edilmektedir. Peru'daki bu fabrika diğer ülkelerdeki fabrikalarla işbirliği yapmadan faaliyette bulunamaz. Üretimde, pazarlamada, tedarikte bütünleşmenin sağlanması politik riski azaltmaktadır.¹⁸

Sanayileşmiş ülkelerdeki birçok hükümet, işletmeler için yatırım özellikle geliştirmekte olan ülkede yapıyorsa çeşitli sigorta şekilleri sağlamaktadır. Lloyds gibi özel sigorta şirketleri politik riskin belirli türlerini karşılamaktadır. Yatırım yapmadan önce ev sahibi ülke hükümeti yazılı belirli şartları (vergi, ücretlendirme) garanti altına alır.

Yatırım Yaptıktan Sonra Kullanılan Riskten Kaçınma Yöntemleri

İşletme belirli bir bölgede yatırım yapma taahhüdü altına girdiği zaman, işletmenin pazarlık gücü genellikle azalmaktadır. Bununla birlikte yatırım yapıldıktan sonra da hükümetin hareketleri karşısında politik risk azaltılabilir. Yabancı işletme belirli durumlarda iyi vatandaş politikasına başvurmaktadır. Bu durumlar;

- 1) Engelli çalışanları istihdam etme, malzemeleri yerel tedarikçilerden karşılamak ve güvenlik standartlarına uyma gibi ev sahibi hükümetin isteklerini gönüllü olarak karşılamaktır.
- 2) Ev sahibi ülkede ihracatın artırılması, ulusal teknolojinin oluşturulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi ulusal amaçlara katkıda bulunmaktır.
- 3) Eğitim kurumlarının, hastanelerin desteklenmesi gibi ulusal zenginleşmeye katkı sağlamaktadır.
- 4) Özellikle geliştirmekte olan ülkelerde düşük kâr elde etme stratejisi izlenmesinin nedeni, iyi bir vatandaş gibi olma stratejisinin bir parçasıdır. Yabancı işletmeler iyi bir işletme imajı geliştirmek ister ve halkla ilişkilere önem verir.

Yabancı ülkelerde yatırım yaptıktan sonra politik riski azaltmak için kullanılan diğer yöntemler; işletmenin teknoloji transfer etmesi ve ülkenin teknolojisine katkıda bulunmasıdır. Çok uluslu işletmeler ev sahibi ülkelere çeşitli görüşmeler yaptıktan sonra girmekte ve savunma, iletişim, doğal kaynaklar gibi önemli alanlara büyük ölçekte yatırım yapmaktadır. İşletmeler ve hükümet arasındaki nihai anlaşma karşılıklı görüşmelerden sonra ve çeşitli koşullarda anlaşmaya varıldıktan sonra ya-

¹⁸ James C. Leontiades, **Multinational Corporate Strategy**, Lexington Boks, 1985, s.164.

pılmaktadır. Hükümet değişikliğine gidilirse yeni hükümetle yeniden görüşülmesi gerekir. Çok uluslu işletme potansiyel yeni yatırım, teknoloji lisansının sürekliliği, marka adı kullanımı konularında pazarlık gücüne sahiptir. Bununla birlikte görüşmeler başarısız geçerse üçüncü bir tarafa, hakeme başvurmak mümkündür. Uluslararası kanunlar, Birleşmiş Milletler, IMF, GATT ve OECD gibi kuruluşların çabaları uluslararası yatırımların düzenlenmesine yardımcı olmaktadır.

Demografik Çevre

Demografik çevre, işletmelerin girmek istedikleri ülke pazarlarındaki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri, istatistik ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Dünya nüfusunun 2025 yılına kadar 7.9 milyarı aşması beklenmektedir. Dünya nüfusteki artışın anlamı, insan ihtiyaçlarının da artması anlamına gelmektedir.¹⁹ İşletmelerin hedef ülke pazarlarındaki nüfus ve nüfusun dağılımı, kentsel ve kırsal yerlerin oranı, nüfus içinde yaş grupları, etnik yapı, eğitim durumu, meslek, cinsiyet, medeni durum gibi faktörlere önem vermeleri gerekmektedir.

Ekonomik Çevre

Farklı ülke pazarlarına açılmak isteyen işletme yöneticilerinin kaynak taahhütü kararları ev sahibi ülkenin ekonomik gelişmesi, GSMH²⁰, ülke nüfusu, gelir dağılımı, nüfusun satın alma gücü, karayolları, demiryolları, enerji üretimi, iletişim gibi fiziki imkanları gösteren altyapı, hammadde ve ürün pazarları, büyüme oranı, vergiler, enflasyon, para politikası, faiz oranları, ödemeler dengesi²¹, ihracatı teşvik politikaları, kaynak maliyeti, nitelikli işgücü, fiziksel altyapı, işletmecinin ülkesinin bölgesel ekonomik bütünleşmelerde yer alıp almaması gibi etmenlerden etkilenir. Ekonomik gelişme, ülkelere ve bölgelere göre farklılıklar gösterir. Kişi başına düşen gelir, eğitim düzeyi, harcanabilir gelir, satın alma gücü gibi bazı kriterlere göre ülkeler; gelişmiş (A.B.D, Kanada, Avrupa ülkeleri), gelişmekte olan ülkeler (Türkiye) ve az gelişmiş ülkeler (Afrika, Güney Amerika) şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Hedef ülkenin ekonomik altyapısı, giriş stratejisi kararını etkiler. Ekonomik altyapının anlamı; pazarda hammadde, işgücü, enerji kalitesinin, limanların olması gibi taşımacılık imkanları ve iletişimdir. İşletmeler düşük üretim maliyetleri ile kar-

¹⁹ Kotler, Armstrong, age, s.94.

²⁰ Gayri safi milli hasıla: Bir ülke ekonomisinde bir yılda üretilen değerlerin (ücret, maaş gibi emek gelirleri; faiz, toprak, kira gibi sermaye gelirleri; kar, vergi, sosyal sigorta primleri, amortismanlar, vasıtalı vergiler gibi girişimci gelirleri) toplamıdır. Bir ülkedeki milli geliri gösterir.

²¹ Bir ekonomide yerleşik kişilerin (Merkezi hükümet, bankalar, gerçek ve tüzel kişi ve kuruluşlar), diğer ekonomilerde yerleşik kişiler (yurtdışında yerleşikler) ile belli bir dönem içinde yapmış oldukları ekonomik işlemlerin sistematik kayıtlarını elde etmek üzere hazırlanan istatistikî bir rapordur .

şılaştıklarında, hedef ülke pazarına ihracat yapmak yerine yerel üretim yapmaya teşvik edilirler. Yüksek maliyetlerin ve zayıf altyapının olduğu pazarlarda yerel üretim yapmak uygun olmayacaktır. Çok uluslu işletmeler, bilindiği gibi ülke içindeki pazardan daha kısa sürede kâr elde edecekleri şekilde yatırımlarını doğal kaynakların bol, işgücünün ucuz olduğu pazarlara kaydırmaktadırlar. Gelişmiş ülke işletmelerinin, Güneydoğu Asya ülkelerinde tekstil, elektronik araçlar, yedek parça, makina, büro malzemeleri üretimlerini buna örnek verebiliriz. Hedef ülkenin ekonomik yapısının piyasa ekonomisi olması ya da merkezi planlanmış sosyalist ekonomi olup olmaması, hedef pazardaki satın alma gücünün yüksek olup olmaması giriş stratejisini etkilemektedir. Bazı ülkelerin pazarlarına % 100 özsermaye yatırımı ile girilememektedir. Özsermaye yatırımı gerektirmeyen ihracat, lisanslama ya da diğer sözleşme şekilleriyle girilebilmektedir.

Küreselleşme uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin yoğunlaşmasına ve işletmelerin yeni pazarlara doğru yayılmalarına öncülük etmiştir. Çok uluslu işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde, yükselen ülke pazarlarının²² önemi gittikçe artmaktadır. Ana merkezi batı pazarlarında olan çok uluslu işletmeler, Çin, Hindistan, Rusya, merkez ve doğu Avrupa ülkelerinde yavru işletmeler kurmaktadır. Kıta Avrupa ülkeleri arasındaki doğrudan yabancı yatırımlarda, ülke pazarları büyük çapta yerel özelliklerini korurlarken aynı zamanda daha küresel hale gelmektedir. Bu yeni dalga, Çin ve Hindistan'ın uluslararası işletmeciliğe açılması ile merkez ve doğu Avrupa ülkelerinin ortak AB pazarına girmesiyle entegre olmalarının sonucudur. 2005 yılında gelişmekte olan ülkelerdeki büyüme başarısı genel olarak iyiyken, doğu ve güney Asya ülkelerinden özellikle Çin ve Hindistan büyümede Amerika'dan sonra dünyanın ikinci lokomotifleri olarak rol oynamaktadır. (UNCTAD, 2005). Çin ve Hindistan dünya nüfusunun üçte birini oluşturmaktadır. Kurumsal değişiklik ve sanayilerinin liberalleşmesi çok yüksektir. Çin kısa sürede "dünyanın fabrikası", Hindistan ise "software merkezi" haline gelmiştir.²³ Bazı mamullerin satışı iklim, coğrafya gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Örneğin, klima satışı için ülkelerin gelir seviyesi kadar iklim koşulları da dikkate alınmalıdır. İsveç'de gelir seviyesi yüksektir ama klima satın alma talebi çok yoktur. Cezayir'de ise ihtiyaç olmasına rağmen gelir seviyesi düşük olduğundan klima satın alma gücü yoktur.

²² "Economist, 1998" dergisinde listelenen yükselen pazarlar liberalleşme, özelleştirme gibi reformların yapıldığı, gelişmekte olan ülke pazarlarıdır. Bunlar: Doğu ve Güneydoğu Asya (Çin, Hong Kong, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Güney Kore, Taiwan, Tayland), Güney Afrika' da (Hindistan), Batı Asya (İsrail, Türkiye), Latin Amerika (Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Meksika, Venezuela, Güney Afrika, Yunanistan, Portekiz, Çek, Macaristan, Polonya, Rusya'dır.

²³ Hans Jansson, **International Business Strategy in Emerging Country Markets**, Edward Elgar Publishing limited, 2007, s.1.

Bölgesel Ekonomik Bütünleşmeler

Ekonomik bütünleşme, ülkeler arasındaki ticareti ve işbirliğini geliştirmek amacıyla uluslararası kapsamlı yasa ve yönetmelikler hazırlayarak bunlara uymayı kabul etmektir.²⁴ Bölgesel ticaret bloklarının şekilleri ve fonksiyonları birbirinden farklıdır. Ekonomik bütünleşme; birleşmeye giden ekonomilerde mal ve hizmet akımlarına serbesti sağlayıp, ticarete engel olan kısıtlamaları ortadan kaldırarak bir ortak pazar yaratmaktır. Böylece bütünleşme ile daha geniş bir pazara üretim yapmak ve büyük çapta üretimin sağlayacağı imkanlardan yararlanma fırsatı doğacaktır. Ülkeler ekonomik bütünleşme akımlarına katılarak üretim kapasitelerini, kaynak verimliliklerini ve toplumsal refah düzeylerini artırmayı amaçlarlar. Bu anlamda bütünleşmeler, siyasi bakımdan bağımsız ülkeleri ekonomik yönden birbirine daha bağımlı duruma getirmektedir.²⁵

Bölgeselleşme hareketlerinin içerisinde ise bölgesel ekonomik birlikler en son aşamada yer almaktadır. Günümüzde bölgesel ekonomik birliğin en başarılı örneği ise Avrupa Birliği (AB)'dir. "Ekonomik birlik" ekonominin entegrasyon sürecinin en üst aşamasını ve üye ülke ekonomilerinin tam olarak entegre olmasını ifade etmektedir. Ekonomik birlikte ülkelerin ulusal ekonomik politikalarına ilişkin kararların önemli bir kısmı topluluğa devredilmekte ve ulusal egemenlik alanında ödünler verilmektedir.²⁶ Ekonomik bütünleşme aşamaları kısaca Tablo 14'deki gibi açıklanabilir.

Serbest Ticaret Bölgeleri (Free Trade Association)

Üyeler arasında ticareti kısıtlayan veya engelleyen tarife ve kotaların kaldırıldığı, üyelerin birlik dışında kalanlara karşı ise Ortalama Gümrük Tarifesi (OGT) uygulama zorunluluğunun olmadığı ekonomik bütünleşme şeklidir.²⁷ Vergi, kota, tarife ve diğer engellemelere izin verilmez. Her üye, üye olmayan ülkelere karşı kendine ait ticaret politikasını belirleyebilir. Örneğin Kanada belirli bir ürünün ithalatını engellemek için üye olmayan ülkelere yüksek tarife ve kota uygularken, Amerika aynı ürün için daha az kota ve kısıtlama uygulayabilir. Ekonomi politikalarının ve kurumların uyumlaştırılması ve birliği söz konusu değildir. Dünya'da serbest ticaret bölgelerine Kanada, Meksika ve Amerika arasında tarifelerin azaltıldığı NAF-TA, Latin Amerika Ülkeleri'nin kurduğu LAFTA, Avrupa Ticaret Bölgesi (EFTA) ve Avrupa Ekonomik Alanı (EES) örnek verilebilir.

²⁴ Yüksel, age, s.39.

²⁵ Süleyman Uyar, "Ekonomik Bütünleşmeler ve Gümrük Birliği Teorisi", www.econturk.org/dtp13.htm - 58k

²⁶ Hüseyin Çeken, "Bölgesel Ekonomik Bütünleşme Sürecinde Avrupa Birliği ve Avrupa Birliği'nin Dünya Dış Ticaret ve Sermaye Hareketlerindeki Yeri ve Önemi", www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/bolgesel_ekonomik.doc

²⁷ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.243.

Gümrük Birliği (Customs Union)

Üyelerin karşılıklı ticaretleri üzerindeki gümrük tarifeleri, kotalar, ithal ve ihracat yasaları gibi her türlü engel veya kısıtlamaların kaldırılarak üçüncü ülkelere karşı ortak gümrük tarifesinin uygulandığı bütünleşme şeklidir. Arjantin, Brezilya, Paraguay ve Uruguay arasında imzalanan Mercosur anlaşması örnek verilebilir.²⁸ 1996 yılında Türkiye, AB'ye tam üye olmamasına rağmen gümrük birliğine alınmıştır.

Ortak Pazar (Common Market)

Ortak Pazar, Gümrük Birliği'nin tüm unsurlarına ek olarak işgücü, sermaye, girişimci, teknoloji gibi üretim faktörlerinin üye ülkeler arasında serbest dolaşımını engelleyen bütün unsurların ortadan kaldırıldığı, üçüncü ülkelere karşı ortak gümrük tarifesinin uygulandığı bir bütünleşme şeklidir. Üretim faktörleri üyeler arasında hareketlidir. İşçiler üye olan ülkelerde çalışabilir, işletmeler ortak pazara üye ülkelerden birinde üretim tesisi açabilir ve yatırım yapabilir. AB örnek verilebilir. AB üyesi ülkelerde işgücü, sermaye ve teknoloji serbest dolaşmaktadır.

Ekonomik Birlik (Economic Union)

Ekonomik birlik; iki ya da daha fazla sayıda ülkenin ekonomilerinin tamamen bütünleşmesi, tek bir para politikası, mali politika, vergi ve sosyal refah politikaları ile kurumların birleştirilmesini öngörür. Özellikle tek para sistemi, merkez bankası ve birleştirilmiş mali sistem ile ortak dış ticaret politikalarının uyumlaştırılması iktisadi birliğin temelini oluşturur. AET 1957 yılında Roma Anlaşmasıyla kurulmuştur. AB, özellikle Maastricht Anlaşmasından sonra üyeleri arasında malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımını sağlaması, ekonomi, para ve maliye politikalarının uyumlaştırılması uygulamalarındaki ilerlemeler ile, iktisadi birliğe doğru yönelen bir topluluk olarak görülmektedir.

Ekonomik ve Parasal Birlik (Economic and Monetary Union)

Ekonomik ve parasal birliğin, iktisadi birlikten farkı ulusal ekonomik bağımsızlığın büyük ölçüde kaldırılması ve bunun yerini uluslararası bir otoritenin almasıdır. Birliğe üye ülkelerin ulusal paraları arasında sabit kur ilişkisi olup, üyeler arasında ulusal para ve maliye politikaları uyumlaştırılmaktadır. AB'de tek para sistemini yürüten Avrupa Merkez Bankası'nın kurulması ve euro'nun kullanılması örnek verilebilir.

²⁸ Griffin, Pustay, age, s.271.

Tablo 14: Ekonomik Bütünleşme Şekilleri

Ekonomik bütünleşme aşamaları	Özelliği	Üyeler Arası Serbest Ticaret	Ortalama Gümrük Tarifesi	Üretim Faktörlerinin Serbest Dolaşımı	Ekonomi Politikalarında Uyum
Serbest Ticaret Bölgeleri (Free Trade Area),	Üyeler uluslararası ticarete tarifeleri ve diğer engelleri kaldırır ama her üye, üye olmayan ülkelere kendi ticaret politikasını uygular.	Var	Yok	Yok	Yok
Gümrük Birliği (Customs Union)	Serbest ticaret alanı politikası+ Üyeler ortak ticaret politikalarına uyar	Var	Var	Yok	Yok
Ortak Pazar (Common Market)	Gümrük Birliği+ Üyeler üretim faktörlerinin dolaşımını engelleyen engelleri kaldırır.	Var	Var	Var	Yok
İktisadi Birlik (Economic Union)	Ortak Pazar politikası+ Üyeler ekonomilerini tamamen entegre ederler	Var	Var	Var	Yok
Ekonomik ve Parasal Birlik (Economic and Monetary Union) Politik Birlik	Politik ve ekonomik birlik sağlanır	Var	Var	Var	Var

Kaynak: Ricky W.Griffin, Michael W.Pustay, International Business, fifth edition, Pearson Prentice Hall, s.272 ve Süleyman Uyar, "Ekonomik Bütünleşmeler ve Gümrük Birliği Teorisi"den uyarlanmıştır.

Avrupa Birliği

Günümüzde en önemli bölgesel ticari bütünleşme 27 üye ülkesi ve 486 milyonluk nüfusu ile Avrupa Birliği'dir. AB'ye üye olan ülkelerin nüfusu, GSMH, alanı, üye oldukları yıl Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Avrupa Birliği (2008)

Ülke	Toplam Nüfus (milyon)	Toplam GSMH milyar (\$)	Alanı (km2) bin	Giriş Yılı	Komisyon'da oyu	Parlamento'da oyu
Belçika*	10,5	394	30,5	1957	12	24
Fransa*	61,3	2248,1	551,5	1957	29	78
Almanya*	82,4	2896,9	357,1	1957	29	99
İtalya*	58,8	1851	301,3	1957	29	78
Lüksemburg*	0,5	41,5	2,6	1957	4	6
Hollanda*	16,3	662,3	41,5	1957	13	27
Danimarka	5,4	275,4	43,1	1973	7	14
İrlanda	4,3	220,1	70,3	1973	7	13
İngiltere	60,6	2377	243,6	1973	29	78
Yunanistan	0,4	308,4	132	1981	12	24
Portekiz	10,6	194,7	92,1	1986	12	24
İspanya	44,1	1224,7	505,4	1986	27	54
Avusturya	8,3	322	83,9	1995	10	18
Finlandiya	5,3	210,7	338,2	1005	7	14
İsveç	9,1	383,8	450,3	1995	10	19
Kıbrıs	1,8	18,4	9,3	2004	4	6
Çekoslovakya	10,3	143	78,9	2004	12	24
Estonya	1,3	16,4	45,2	2004	4	6
Macaristan	10,1	112,9	93	2004	12	24
Letonya	2,3	20,1	64,6	2004	4	9
Litvanya	3,4	29,8	65,3	2004	7	13
Malta	0,4	6,4	0,3	2004	3	5
Polonya	38,1	338,7	312,7	2004	27	54
Slovakya	5,4	55	49	2004	7	14
Slovenya	2	37,3	20,3	2004	4	7
Bulgaristan	7,7	31,5	111	2007	*	*
Romanya	21,6	121,6	238,4	2007	*	*
Toplam (27 üye)						

Kaynak: Word Bank Web Site, 2008 datas, *Kurucu üye ülkeler.



Teknolojik Çevre

Teknolojinin hızla değişmesi, ürün yaşam eğrisinin kısalmasına, bölgesel pazarlar arasındaki farklılıkların azalmasına ve yeni ürünlerin geliştirilmesine etki etmiştir. Ulaşım ve taşımacılıktaki gelişmeler, fiziksel dağıtım maliyetlerini azaltmıştır. Günümüzde işletmeler internet gibi teknolojik gelişmeleri kullanarak düşük maliyetle tedarik sağlayıp, kısa sürede üretimi gerçekleştirmekte ve uluslararası alanlarda farklı coğrafik bölgelere satabilmektedir. Bu nedenle işletmeler arasındaki rekabet sadece ülke içinde değil çok daha geniş bir alanda mevcuttur. Rakipler ülke içi pazarı olduğu kadar, küresel pazarı da dikkate alarak mal ve hizmetlerin pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bir pazarın cazip olması, rekabet eden işletme sayısını artırmaktadır.

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmeleri etkileyen çevresel faktörlerden biri de teknolojik çevredir. Her ülkenin teknolojik gelişmişlik derecesi, dolayısıyla kullanılan pazarlama yöntemleri birbirinden farklıdır. Teknoloji'nin sözlük anlamı, bilginin sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınmasıdır.²⁹ Teknoloji, üretimde kullanılan makine, araç, gereç, yöntem ve tekniklerin tümüne, mal ve hizmet üretiminde kullanılan yeni yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımı ise araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan

²⁹ www.teknoloji1.com/teknoloji-nedir

bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür. Bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli ve uygulanan bilgi, know-how ve deneyimlerdir. Teknoloji, ekonomik anlamda olduğu kadar sosyal anlamda da yaşam kalitesinin gelişmesini, eğitim, sağlık ve kamu yönetimi gibi sosyal sektörlerin gelişmesini sağlar. Mevcut teknolojik beceriler, mevcut tüketim teknolojisi, eğitim düzeyi işletmelerin girişi stratejisi kararını etkiler. İşletmeler artan rekabet ortamında teknolojik değişikliklere uyum sağlamalıdır. Örneğin otomatik çamaşır makinelerinin üretilmesiyle, merdaneli çamaşır makineleri zaman içinde ortadan kalkmıştır. Plastik ambalaj kullanımı, teneke kutu imalatçıları zor durumda bırakmıştır. Yeni paketlenme malzemeleri kullanan, değişime ayak uyduran işletmeler güç kazanmaktadır. Çevreye karşı duyarlılığın artmasıyla geri dönüşümlü ambalajlar, enerji tasarruflu ampuller tercih edilmektedir. Ulaşım ve iletişim imkânlarının artmasıyla işletme yöneticileri haberleşmede internet, video-konferansı, ulaşım tren, otomobil yerine uçak gibi araçları geçmişe göre daha sık kullanmaktadır. Otomatik tercüme yapan cihazlar sayesinde yabancı dil problemi azaltılmış, navigasyon, GPS (küresel konumlandırma sistemi) sayesinde işletmeler araçlarının yerini uzaktan takip etme imkânı bulmuşlardır. Bununla birlikte her ülkenin gelişmişlik seviyesi birbirinden farklı olduğundan, yabancı pazara girmeden ülkenin teknolojik gelişmişliği, haberleşme, ulaşım ve diğer sektörlerde ne kadar kullanıldığı, tüketicilerin teknolojik ürünlerine bakış açısı, teknolojiyi koruyan yasa ve kuralların neler olduğu, patent ve markaların geçerlilik süreleri araştırılmalıdır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte ürün yaşam eğrileri kısalmış, kısa süre içinde ürün değişiklikleri yapılmaya başlanmış, ucuz işgücü yerine robotlar tarafından işin yapılmasıyla daha az maliyetle üretim olanakları ortaya çıkmış, internet sayesinde araştırma masrafları azalmış, internette 24 saat alışveriş edebilme, işletmelerin elektronik ticaret ile istedikleri pazarlara girebilme imkanları artmıştır. Uluslararası işletmeler yabancı ülkede üretim tesisi kurduğunda, teknolojik üstünlük avantajını korumayı sürdürmek ister. Teknolojik üstünlüğünü işletme nasıl sürdürebilir? Örneğin Coca Cola bunu şurup karışımı formülün sırrını gizleyerek sağlamıştır. Diğer bir yol ticari markaya güvenmektir. Kanunlar tarafından patentin korunmasıdır. Ayrıca araştırma ve yeni teknolojiler geliştirme yeteneğine sahip olabilmektir. Çok uluslu işletmelere araştırma geliştirme tesislerinin ev sahibi ülkede kurulması yönünde baskılar vardır. Yakın zamanda Amerikan çok uluslu işletmeler üzerine yapılan araştırmalara göre yabancı ülkede açılan ar-ge birimleri çok uluslu işletmeleri ülke içi ve yabancı pazarlarda daha rekabetçi yapmaktadır.³⁰ Yabancı ülkede ar-ge tesisi kurmaya motive eden faktörler; bu birimlerin teknoloji transferi sürecine yardımcı olması, yerel koşullara uygun şekilde ürün ve sürecin uyumunun sağlanabilmesi, müşterilere teknik hizmet verilmesi sayesinde yavru işletmenin rekabetçi pozisyonunu artırmasıdır. Teknoloji, işletmenin dünya-

³⁰ Robock, Simmonds, age, s.467.

daki müşterilerle, tedarikçilerle, yan kuruluşlarıyla iletişimini etkilediği gibi üretimi, dağıtımı, ve pazarlamayı da etkilemektedir.

Uluslararası teknoloji uluslararası işletme faaliyetlerinin önemli bir bileşendir. İkinci Dünya savaşında sonra çok uluslu işletmelerin rolü, uluslararası sermaye ve teknoloji transferi aracı olarak artmıştır. Teknoloji türleri:

- 1) Zor transfer edilen teknoloji (Hard technology); sermaye malı, proje, teknik özellikler, bilgi ve teknik yardımdır. Kolay transfer edilen teknoloji (Soft technology) ise; yönetim, pazarlama, finans ve yönetsel teknikler gibi kolay transfer edilen teknolojidir.
- 2) Sahip olunan (Proprietary technology)- Taklit edilebilen (nonproprietary technology): Özel bireyler veya kuruluşlar tarafından sahip olunan ve kontrol edilen teknoloji (ticari sır, patent gibi). Diğerleri ise teknik literatürde yer alan, kopyalanabilen ve gözlemlenilebilen teknolojidir.
- 3) Yeni ve eski (modası geçmiş) teknoloji (Front-end ve Obsolote teknoloji): En son gelişen ve eski hale gelen teknolojidir.
- 4) Paket halinde ya da bağımsız olarak transfer edilen teknolojidir.

IBM teknolojisinin değeri ve gücü denildiğinde sadece makineler ve software programı anlaşılabilir. Aynı zamanda satış gücü, üretimde çalışanlar, servis desteği, yönetim, finansal gücü ve sürekli yeni ürünlerin pazara sürülmesini sağlayan ar-ge anlaşılmaktadır. Teknoloji gelecekteki gelişmeler ve yeniliklere de bağlıdır.³¹ Teknoloji transferi kolay ve kendiğinden olmamaktadır. Bilgiyi alacak olanların kapasiteleri, amacı bilmeleri önemlidir. Sanayide hakim olan bir üretim tarzının olup olmaması ve mevcut tamamlayıcı kaynaklar teknoloji transferinin başarılı olması için önemlidir. Yerel pazarlarda teknoloji transferi her zaman başarılı olmamaktadır. İşletme özellikle dağıtım ağlarının, teknik özelliklerin ve üretim tarzının yerleşmiş olduğu yükselen bir ekonomik bölgeye³² girdiğinde teknolojiyi yerel üretim sistemleriyle bütünleştirme yeteneği önem kazanır. Bazı yazarlara göre yeni bir pazara giren işletmenin başarısı, transfer ettiği teknolojinin benzerinin olmaması ve yerel pazarda sahip olduğu teknolojinin ticaretini yapmasına bağlıdır.³³ Teknoloji transferinin başarılı olması yerel pazar altyapısının yerleşmiş olmasına bağlıdır. Hedef ülke pazarında insan sermayesi ve yasal sistem altyapısının olması

³¹ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.288.

³² Pazar gelişme oranının yüksek, ekonomik liberalleşmenin kısa bir tarihinin olduğu, yetersizliklerin olduğu, ülke içi iş faaliyetlerinin kurumsal sistemlerle desteklendiği, az gelişmiş sermaye piyasalarının olduğu, güvenilir pazar bilgisinin elde edilemediği, iş faaliyetlerine devletin karıştığı özelliklerde olan bölgelerdir. Doğu ve Orta Avrupa, Çin, Vietnam gibi.

³³ Takehiko Isobe, Shige Makino, David B, Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, And Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Ventures in China", Academy of Management Journal, Mississippi State, Jun 2000, vol 43, issue 3, s.470.

gerekir. Hedef ülkede yerel yöneticilerin ve personelin yerel pazar hakkında daha iyi bilgi sahibi olmaları, mülkiyet haklarını koruyacak, patentli teknolojinin kanun dışı kullanımını ve yerel işletmelerin taklit etmelerini engelleyecek güvenilir bir yasal sistemin olması önemlidir.

Teknoloji nasıl transfer edilebilir? Teknoloji transferi çok farklı şekillerde yapılabilir. Ticari olmayan teknoloji transferi yöntemleri: üniversite programlarında yabancı çalışmaları yapılması, nükleer enerji, uzay çalışmaları gibi konularda anlaşmaların yapılması, yardım programlarından yararlanılmasıdır. Ticari teknoloji transferi; doğrudan yabancı yatırımlar, anahtar teslim projeler, mal ve hizmet ticareti, sözleşme ve anlaşmalar, ar-ge, yabancı personel istihdamı ile elde edilebilir (Tablo 16).

Tablo 16: Teknoloji Transfer Yöntemleri

Doğrudan yabancı yatırımlar	Yabancı bir işletmenin kurulması. Çok uluslu işletmeye bağlı yavru işletmenin dışarıda üretim için yerleşmeleriyle beraber, işletmeler arasında patent, know how, marka, yönetim ve pazarlama deneyimleri vb. transfer edilen teknolojileri kapsar.
Anahtar teslim projeler	Faaliyet gösteren bir fabrika kurulması için tüm gerekli elemanların paket halinde belli bir fiyatla sağlanması
Mal ve hizmet ticareti, sermaye mallarının ithal edilmesi	Az gelişmiş ülkeler teçhizat, araç, ürün, malzeme ve danışmanlık hizmetlerini ithal ederek gelişmiş teknolojiyi elde etmek isterler.
Sözleşme ve anlaşmalar	Patent, ticari marka, know-how'ın lisans anlaşması ile verilmesi; yönetim ve franchising, ortak girişim sözleşmelerinin, makine teçhizatın yurt dışından finansal kiralama ile kiralınması.
Araştırma ve Geliştirme	Yabancı ülkelerde ar-ge faaliyetlerinin yapılması, alt sözleşmeler, ortak ar-ge projeleri yapılması
Personel	Yabancı işletme tarafından yerel istihdam, yabancı teknisyenlerin istihdamı, eğitilmiş personelin göçü, işletmede içsel eğitim programları, ticari eğitim programları, eğitim ve araştırma kuruluşları
Diğer	Satın alınan yabancı işletmelere yatırım yapma, serbest bölgeler (Gümrük mevzuat muafiyetinin sağlandığı bölgelerdir) Üniversite ve araştırma kurumlarının yayınları, bilimsel kongreler takip edilir. Gelişmiş ülkelerin teknik yardım programlarından yararlanır.

Kaynak: Stefan H.Robock, Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, third edition, Richard Irwin, 1983, s.463, Vaghefi, Paulson, Tomlinson, age, s.238'den derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 17, teknoloji transferi sürecinde işletme, ev sahibi hükümet, alıcı işletmeler ve işletmenin bulunduğu ana ülkenin katkı, kontrol, fiyatlandırma, kısıtlamalar, hakların korunması, çatışmanın nasıl çözüleceği gibi çeşitli konulara bakış açılarını vermektedir. Gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri, teknoloji transfer etmek amacıyla gelişmiş ülke işletmeleri ile ortak girişimler oluşturmaktadır. Teknolojinin transfer edilmesi kadar, teknolojinin kullanılabilmesi de önemlidir. Bunun için ise teknolojiyi alacak işletmelerde gerekli eğitimin verilmesi gereklidir.

Tablo 17: Teknoloji Transferi ve Geliştirme Sürecinde Önemli Aktörler ve Konular

KONULAR/ AKTÖRLER	TEDARİKÇİ İŞLETME (Çok Uluslu İşletme)	EV SAHİBİ ÜLKE HÜKÜMETİ	EV SAHİBİ ÜLKEDE TEKNOLOJİYİ ALAN İŞLETME	ÇOK ULUSLU İŞLETME HÜKÜMETİ
KATKI	Her koşulda en iyisini yaparız fakat yerel hükümet ve işletmeler de ithal edilen teknolojinin maksimum katkı sağlamasından ayrıca sorumludur.	İthal edilen teknoloji uygun olmalıdır, teknolojik büyümemize ve topluma katkıda bulunmalıdır. Büyümek istiyoruz, bağımlılık değil. Çoğu teknoloji ise uygun değil.	Alacağımız teknoloji bizi güçlendirmeli ve kendimize yeterli hale getirmeli. Bazen tedarikçiden beklediğimiz desteği alamıyoruz.	İthal edilen teknolojinin etkisi, çok uluslu işletme kadar ev sahibi ülke politikalarına ve uygun kapasiteye bağlıdır. Sadece çok uluslu işletme suçlanmalıdır.
TEKNOLOJİ KONTROLÜ	Teknolojimizi ve nasıl yararlanılacağını kontrol etmeliyiz. Böylece rekabetçi konumumuza sürdürebiliriz ve teknolojimizi geliştirebiliriz. Teknoloji, bizim en önemli varlığımız.	Bilim ve teknoloji konumumuzu geliştirmemiz için ithal edilen teknoloji üzerinde kontrolümüz olmalıdır.	Teknoloji bize aitmiş gibi hissetmiyoruz, bu nedenle onu geliştirmek için her türlü çabayı göstermiyoruz. Tam kontrole sahip olursak teknolojiyi daha iyi kullanır ve geliştiririz.	Teknoloji geliştirmek için milyonlarca dolar ve kaynak harcayan özel bir işletmenin kontrol hakkını tamamen kaybetmesini bekleyemezsiniz. Tedarik eden kontrolü sürdürmelidir.
TRANSFER UYGULAMASINDA KISITLAMALAR	Biz koruma, belirli kalite standartları ya da belirli gerekler istiyorsak, bu kalitemiz, şöhretimiz, rekabetçi konumumuz ve pazarımızı korumak içindir. Kanunlara uyarız.	ÇUİ'nin kısıtlamaları bizi bağımlı hale getirirken, hazinemizi kuruttu. Bu kısıtlamalar azaltılmalıdır.	Bazı kısıtlamalar yabancı teknolojiyi satın almak için maliyetli ve ekonomik değil. Fakat büyümek, yeni ve daha iyi ürünler yapmak, daha çok satmak için ihtiyacımız var. Kısıtlamalar bizi engelliyor.	Kısıtlamalar kanunlarımızla yasaklanan uygulamalardır.
FİYAT	Çok fazla zaman ve para harcıyoruz ve para harcıyoruz piyasada satıyoruz. Doğru fiyat almazsak, transfer etmeyiz.	Teknoloji tedarikçileri bizden teknolojinin marjinal maliyetini istemeli. Bu teknolojilerin geliştiği ilk Pazar bizimki değil.	Teknoloji fiyatı ödenmesi için çok yüksek fakat istediklerini ödemeliyiz.	Fiyat daima arz ve talep kanunlarına uygun. Alıcı ve tedarikçi hükümet çıkarımı olmaksızın anlaşılabilir.

KONULAR/ AKTÖRLER	TEDARİKÇİ İŞLETME (Çok Uluslu İşletme)	EV SAHİBİ ÜLKE HÜKÜMETİ	EV SAHİBİ ÜLKEDE TEKNOLOJİYİ ALAN İŞLETME	ÇOK ULUSLU İŞLETME HÜKÜMETİ
HÜKÜMET KONTROLÜ (VERGİ, PATENT)	Çok fazla hükümet müdahalesi faaliyetimize zarar verir ve etkililiğimizi azaltır.	Toplum ve verimli kaynakların kullanımını üzerinde kontrolümüz olmalı.	Gereksiz yere hükümet baskısı olmadan özgür hareket etmeliyiz ama hükümet koruması da olmalı.	Ulusal kaygı olmadıkça, işletmeler mümkün olduğunca özgür olmalıdır.
TİCARİ HAKLARIN KORUNMASI	En önemli varlığımızı korumaya ihtiyacımız var. O olmadan yeni teknoloji geliştirmek ve transfer etmeyi istemeyiz.	Ulusal teknolojik kapasitemizi güçlendirmek için bilgiye gereksinimimiz var. ÇU'ler teknolojilerinde çok kısıtlayıcı ve gizli.	Tedarikçilerin güven ve yasak konularındaki isteklerine saygı duyarız. Fakat gerekli teknoloji elde etmek için çok maliyetli olursa, yapabilirsek kopyalarız.	Teknoloji sahiplerinin en önemli varlığını birine vermesini kimse bekleyemez.
DEĞERLENDİRME	Sağlayabileceğimiz kadar data vereceğiz fakat datanın çoğunu satmak mümkün değil. Teknoloji paketi kaliteye zarar vermeden ya da maliyetsiz nasıl verilebilir? 50 yıllık ar-ge'ye nasıl değer biçilir?	Çoğunlukla gereksiz teknolojiyi almıyoruz çünkü paket halinde veriliyor. Çoğu zaman ne için ödediğimizi bilmiyoruz. Açık bir veri ve kriter yok.	Çoğunlukla kullanamayacağımız ya da ihtiyacımız olmayan belirli teknolojiler için belirli maliyetleri neden ödediğimizi ya da aldığımızı anlamıyoruz ama araştırmamız için kaynak yok.	Alıcılar çoğunlukla paketin gerekliliğini anlamıyor, teknoloji hemen hazır olan bir şey değil, teknolojinin geliştirilmesi yıllar alıyor.
ÇATIŞMANIN ÇÖZÜLMESİ	Kendi mahkemelerimizi tercih ederiz fakat uluslararası mahkemelerde görülür. Tarafsız olması önemli.	Kanunlarımız ve mahkemelerimiz var. ve kanunlara göre çatışmayı çözebilirler. Yabancı müdahalesini istemeyiz.	Hükümet mahkemelerini ve kanunlarını takip ederiz.	Az gelişmiş ülkelerde yabancılar için mahkemeler tarafı ve çoğu kanun adil değil, politik baskı var. Uluslararası tarafsız hakem ya da kendi mahkemelerimizi tercih ediyoruz. Kanunlarımız uluslararası anlaşmazlıkları çözmek için yeterli.

Kaynak: M.Reza Vaghefi, Steven K.Paulson, William H.Tomlinson, **International Business Theory&Practice**, Taylo&Francis, 1991, s.244-245.

HEDEF ÜLKE PAZARINI BELİRLEME YÖNTEMLERİ

İşletmenin amacı belirlendikten, işletmenin iç ve dış çevresi değerlendirildikten sonra sıra hedef pazarın seçilmesine, pazar büyüklüğünün tahmin edilerek giriş stratejisinin belirlenmesine, pazarlama plânının yapılmasına ve hedef pazarda başarılı olup olunmadığını anlamak için bir kontrol sisteminin kurulmasına gelmektedir. İşletmeler ilk bölümlerde açıklandığı gibi pazar payı elde etmek, kazançlarını artırmak, ülke içinde rekabetin yoğun olması, kapasite fazlasının olması gibi çok farklı nedenlerle uluslararası pazarlara girme kararı alırlar. Pazar payını, kazançları artırmak için işletmeler üç adımda bulunurlar.

- 1) Alternatif pazarlar belirleme,
- 2) Her bir pazarın maliyet fayda ve risklerini değerlendirme ve
- 3) Bunlardan en çok potansiyeli olanı seçmektir.

İşletmenin hangi pazarı seçeceğine genellikle pazar araştırmasından sonra karar verilmektedir. İşletme gireceği pazar ile ilgili bilgilere zor ulaşabilir ya da güncel, güvenilir veriler bulamayabilir. Günümüzde internet ve özel araştırma şirketleri sayesinde pazarlar ve ülkeler hakkında bilgi geçmişe göre çok daha kolay ve hızlı bir şekilde elde edilebilmektedir. İşletmeler ülkelerin politik durumu hakkında uzman görüşlerine başvurabilirler. Kişisel tecrübelerden, IMF, Dünya Bankası, OECD gibi uluslararası kuruluşların raporlarından, özel çalışmalardan, ticaret birlikleri yayınları gibi ikincil veri kaynaklarından yararlanabilirler.

Mevcut ve potansiyel pazar büyüklükleri, büyüme oranları, rekabet yoğunluğu, yasal ve politik çevre, kültürel faktörler belirlenmelidir. İşletme hedef ülke seçimine karar vermeden önce araştırmalar yapmalı, her ülke pazarı değerlendirilmelidir. Zaman ve maliyet işletmelerin yatırım fırsatlarını değerlendirmelerini engelleyebilen önemli faktörlerdir. Dünyada 200'den fazla ülke olduğuna göre yer seçimi yapılırken öncelikle ekonomik gelişme, politik istikrar, politik risk gibi çevre faktörleri göz önünde bulundurularak eleme yapılmalı ve aday ülkeler belirlenmelidir. Müşterilerin satın alma gücü, tüketici tercihleri, giriş engelleri, taşıma maliyetleri, vergiler, depolama, dağıtım maliyetleri göz önünde bulundurularak potansiyel pazarlardan uygun olmayanların doğru bir biçimde elenmesi, yüksek satış potansiyeli olan ülke pazarlarının seçilmesi önemlidir.

Örneğin alkol ve domuz eti satışı Müslüman ülkelerde sınırlıdır. Risk alma eğilimi her işletmede farklı olabileceğinden, aynı sanayide çalışan işletmelerin aynı kriterleri kullanmaları gerekmez. Mamullerin yasaklandığı ya da kısıtlama getirildiği ülkeler elenebilir. Daha sonra değerlendirme yapılacak ülkeler belirli değişkenlere göre ağırlıklandırılır. Bu değişkenler; pazar potansiyeli, ülkenin büyüme oranı, belirli ürün pazarları, potansiyel rekabet yoğunluğu, politik (istikrar), yasal (kısıtla-

malar, tam sahiplik izni), finansal faktörler (döviz kuru riski, işgücü maliyetleri, vergiler), dağıtım altyapısı gibi faktörlerdir ve bu değişkenler dikkate alınarak daha detaylı inceleme yapılmalıdır. Yönetim bu değişkenleri ağırlıklandırır ve aynı değişken farklı işletmelerce farklı ağırlığa sahip olabilir. Yüksek ağırlığı olan ülke seçilir. Kaç ülkenin değerlendirileceği hakkında bir kural yoktur. Bu işletmenin amacına, ürüne ilgili belirli kriterlere (ürün satışları, rakipler, işletmenin satışları), zamana, kaynaklarına bağlıdır. İşletme risk, maliyet, kontrol derecesi faktörlerini dikkate alarak giriş stratejisini belirler. Üretim yerinin belirlenmesinde etkili olan faktörler lokasyon teorisine göre ulaşım maliyetleri ve ticari engellerdir. Eğer ulaşım maliyetleri çok fazla ise üretim, hedef pazar olarak seçilecek ülkede yapılır. Bir diğer neden ise hedef ülkenin uygulamış olduğu yüksek gümrük vergileridir.

Carrefour dünyanın en büyük küresel perakendecilerinden birisidir. Kârların % 33'ü ana ülke olan Fransa dışındaki satışlardan elde edilmektedir. İlk mağazasını 1960 yılında Fransa'da açmıştır. 2002 yılına gelindiğinde mağaza sayısı tüm dünyada 5341'e, franchise birimleri ise 4064'e ulaşmıştır. Gelecekte ise yeni mağazalar açmayı planlamaktadır. Yönetimin yapması gereken hangi ülkelerde ve ülke içinde nerede perakende birimlerinin açılacağına karar vermektir. Yabancı pazara hipermarketlerle 1970'lerde ilk girdiğinde komşu ülkeler olan Belçika ve İspanya'yı tercih etmiştir. Tedarik Fransa'daki tedarikçilerden sağlandığından, iki ülkedeki tüketicilerin yaşam tarzları Fransa ile benzer olduğundan dolayı bu girişimlerde zorluk yaşanmamıştır. O zaman yer seçiminde değerlendirme yapılırken önem verilen faktörlerden biri ekonomi olmuştur. 1980'lerde ise Amerika, İngiltere pazarlarına girerken mevcut rakipler, müşteri tercihleri, yerel ihtiyaçlar dikkate alınmıştır. İsviçre, Tayvan, Türkiye pazarlarına yerel pazarı bilen ortaklar bulunarak girilmiştir. Carefour finansman dışında ortak girişimlere küresel tedarik zinciri, mağaza yerleşim uzmanlığı katkısı sağlamıştır.³⁴

Çok Uluslu İşletmelerin Yer Seçimi Kararları

Yerleşim yerinin belirlenmesinde etkili olan faktörler Griffin ve Pustay'a göre ülke, ürün, hükümet politikaları ve organizasyon ile ilgilidir. *Ülke ile ilgili konular*; düşük işgücü maliyetleri, altyapı (elektrik, su, taşıma, telefon, eğitim, sağlık, diğer servisler), ülke orjini etkisidir. Belirli ülkeler ürün pazarlamasında marka imajına sahiptir. Japonya'nın yüksek kaliteli ürün imajına sahip olması, İtalya'nın moda konusunda öncü olması örnek verilebilir. Pazarlamayla ilgilenen işletmeler üretim tesislerini belirlerken ülke orjini etkisini de dikkate alırlar. *Ürünle ilgili konular*; ürünün değeri, ağırlığı, gerekli teknoloji konularıdır. Demir, kömür, kimyasal, şeker, tarım malları gibi düşük değerde ürünler taşıma maliyetlerini minimize etmek için çok farklı yerlerde üretilebilir. Elmas gibi yüksek değerde bir ürün ise tek bir yerde üretilebilir. *Hükümet Politikaları*; Hükümetin vergi, döviz kurları, enflasyon, iş

³⁴ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.379.

yasası, ticaret konularındaki politikaları yer seçimini etkilenmektedir. *Organizasyonla ilgili konular* ise iş stratejisinin (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) belirlenmesi, stok yönetimi politikasıdır.³⁵

Çok uluslu işletmeler, farklı fırsatlar ve tehditler altında faaliyet göstermektedir. Üretim kararlarında üretim maliyetleri (işgücü, malzeme ve diğer maliyetler), işgücü, makine kapasitesi, stok tutma, nakliye maliyetleri, döviz kurları ve tarifeler, vergiler gibi konularda yabancı hükümetin politikaları önemlidir.

İşletmelerin nerede üretim yapacakları ve nerede satacakları kararı önemli bir karardır. Otelcilik, perakendecilik (Carrefour) gibi hizmet sanayilerinde yerleşim yeri, pazar ve üretim yerinin birbiriyle bağlantısının olduğu müşterilerin yakınında seçilir. Ülke dışında doğru üretim yerini bulmak, işletmeye uzun dönemde rekabet üstünlüğü verir. Yöneticiler, hangi ülkede faaliyet gösterileceğine karar verirken fırsatlar ve riskleri gösteren değişkenleri gösteren teknikler kullanarak detaylı analiz yaparlar. Riskler karşısında fırsatları ağırlıklandırır.

Fırsatlar;

1) Pazarın büyüklüğü: Satış potansiyeli, GSMH, kişi başı gelir, büyüme oranı, nüfus, yaş, cinsiyet, din gibi demografik faktörlerdir. Yöneticiler gelirin ve servetin nasıl dağıldığına dikkat etmelidir. Örneğin Endonezya'da kişi başı gelir düşüktür ama milyonlarca lüks spor araba vardır.

2) Kolay faaliyet gösterilecek bir yer olması: Pazarların bütünleşmesini sağlamak için en çok kullanılan döviz birimleriyle çalışmak, yükselen pazarlara girmek, küresel-bölgesel ticaret anlaşmalarının avantajlarından yararlanmak gerekmektedir. Doğrudan yabancı yatırımları çekmede, ekonomik faaliyetlerin coğrafik kümelenmeleri ve bunu destekleyen kurumların oluşturulması önemli bir rol oynamaktadır.³⁶ Yapılan ampirik çalışmalar, bölgesel bütünleşmelerin yatırımları teşvik ettiğini ve pazar yaratarak yatırımlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.³⁷

İşletmeler yabancı bir ülkede faaliyet göstermek istediklerinde kendilerine fiziksel ve psikolojik olarak yakın gördükleri ülke pazarlarını tercih ederler. Carrefour'un yöneticileri ilk uluslararası faaliyet yeri olarak coğrafik yakınlığın olduğu Belçika ve İspanya'yı seçmişlerdir. Amerikan işletmeleri Kanada ve İngiltere pazarına girmişlerdir. Böylece nakliye kolayca ve ucuza gerçekleşmiş, yabancı şubeler kon-

³⁵ Griffin, Pustay, age, s.486.

³⁶ Janina Witkowska, "Foreign Direct Investment in the Changing Business Environment of the European Union's New member States", Global Economy Journal, vol 7, issu 4, 2007, p.2.

³⁷ Cihan Dura, Ulus-Ötesi Şirketler, Avrupa Birliği ve Türkiye, <http://www.as-add.de/Dosya/tuerkiyeab/2162-ulus-oetes-rketler.html>, (21.11.2008)

trol edilebilmiştir. Uluslararası faaliyetlerde dil, kültür, yasal sistemin farklı olması gibi nedenlerden dolayı çalışanları, müşterileri daha iyi anlamak için benzer dil ve kültürün olduğu ülkeler tercih edilmektedir. İşletmeler için yerel kaynakları kullanabilme kolaylığının olması önemlidir. Birçok yabancı faaliyet, yerel personel ya da yerel ortak bulma gibi yerel kaynak kullanımını gerektirmektedir.

3) Maliyetlerin ve kaynakların uygunluğu: Küresel ekonomi, yüksek kalitede ürünlerin düşük maliyetlerle üretilmesini talep etmektedir. İşletme mamul ya da parçasını üretme kararı verecekse, üretimi gerçekleştireceği yerdeki işgücü, hammadde maliyetleri, sermaye gereksinimi, emlak maliyetleri, vergiler, üretim yerinden pazar yerine taşıma maliyetlerini incelemelidir. Tedarikçi ve müşterilerin, altyapının yakın yerde olması gereklidir. Bankalar, finans kuruluşları, sigorta şirketleri, muhasebe şirketleri, danışmanlık şirketleri uluslararası faaliyetlerde önemli etkileri olan kuruluşlardır. Volkswagen Golf Syncro'nun üretim yerini Almanya'dan Slovakya'ya taşımış ve sermaye yoğun montaj hattını emek yoğun fabrika olarak değiştirmiştir. Bunun nedeni düşük ücretler ve yüksek verimlilik ile maliyetleri azaltmaktır. BMW ise Meksika'da Kuzey Amerika'dan daha ucuza üretim yapacağını hesaplamasına rağmen üretime Amerika'da devam etmiştir. Bunun nedeni Meksika yapımı arabaların aynı lüks imajı vermeyeceğinin düşünülmesidir. Düşük maliyet ve hammadde kaynaklarından yararlanmaya dayanan kavramlar günümüzde sınırlayıcı bulunmaktadır. İşletmeler teknoloji, verimlilik ve yüksek nitelikte işgücünün olduğu pazarlarda iş kurmaya yönelmektedir. Nissan Toyota ve Hitachi maliyetlerin düşük olduğu İngiltere ve İspanya'da yatırım yaptıkları gibi, maliyetlerin yüksek olduğu Almanya'da da yatırım yapmıştır. Bunun nedenleri; işçilerin yüksek verimliliğinden yararlanmak, Alman üreticilerinden mal tedarik etmek ve dünyanın gelişmiş şirketlerinden yeni teknolojileri öğrenmektir.³⁸

4) Bürokrasi: İşletmelerin yabancı ülkede faaliyet gösterme izni almaları, kendi personellerini getirmeleri, üretim lisansı almaları ve belirli malları satmaları, vergi, işgücü koşulları, çevresel düzenlemeler konularında hükümet kuruluşlarıyla iletişim kısaca bürokrasi zaman alabilir. Sheraton oteli, Vietnam'daki faaliyetine bu nedenle son vermiştir.

Riskler;

1) Risk ve belirsizlik: İşletmeler potansiyel getirileri hesaplamak için nakit akışı, net bugünkü değer, satışların getirisi, içsel verimlilik oranı, geri ödeme süresi gibi çeşitli finansal teknikler kullanırlar. Yatırımın geri dönüşü konusunda çevresel koşullardan dolayı risk ve belirsizlik olabilir. Yabancı işletmelerin yeni çevreyi öğrenmeleri, problemlerinin üstesinden gelebilmeleri zaman alabilir.

³⁸ Kariyer Dünyası, 12 Eylül 1998, s.80.

2) Rekabet Riski: Bir işletmenin yenilikçi üstünlüğü kısa sürebilir. İlk giren işletme, yenilikçi olma avantajını yakalar. Bununla birlikte zaman içinde rakipler ortaya çıkacak ve rekabet artacaktır.

3) Para Riski: Yabancı bir pazara girildiğinde döviz kuru oranları, yatırılan sermaye ve elde edilecek kazançlar her zaman düşünülen konular olmaktadır. Döviz kurunun istikrarlı olması, ülkenin para durumunun olumlu bir göstergesidir. Likidite; ödemelerin yapılması, malzeme alımı, beklenmeyen durumlar için gereklidir. Bazen yatırımcılar yabancı ülkedeki tesisin tamamını ya da bir kısmını satmayı düşünebilirler. Yerel alıcı bulabilmek, yerel sermaye piyasalarının gelişmiş olmasına bağlıdır.

4) Politik Risk: Politik risk, politik liderlerin fikirlerinde ya da politikalarında değişiklik olması, vatandaşlarla ilgili karışıklıklar, ev sahibi ülke ve diğerleriyle düşmanlıktan dolayı meydana gelir. Politik durum yabancı işletmeler için daha iyi ya da daha kötü olacak şekilde hızla değişebilir. New York'a 2001'de düzenlenen terör saldırısından sonra yabancı işletmeler Amerika'yı daha az güvenli gördüklerinden doğrudan yabancı yatırımlar düşmüştür. Unilever, yabancı yöneticileri güvenlik nedeniyle Pakistan'da çalışmaya çekememiştir. Zaheer'e (1995) göre uluslararası faaliyetlerde "yabancılaşma sorunu yaşama" dört faktörden kaynaklanmaktadır.

- 1) Yolculuk, taşıma ve uzak bölgelerle koordinasyon, takip maliyetleriyle karşılaşmaya neden olan saat dilimi farklılıkları,
- 2) Politik koşulların değişebildiği ve ekonomik risklerin, döviz kurlarının olduğu bilinmeyen bir çevre,
- 3) Ev sahibi ülkedeki ekonomik milliyetçilik ve yasal koşullar hakkında yetersiz bilgi,
- 4) Yabancı işletmelerin ev sahibi ülkede faaliyet göstermeleri konusunda ana ülkedeki kısıtlamalar. Bu riskler ve yabancı çevre yabancı işletmelerin yönetimle ilgili hata yapmalarını artırmaktadır.

1971'de Washington'ın Seattle kentinde kurulan Starbucks, 1987'de Chicago ve Kanada Vancouver'de yeni kafeler açmıştır. Starbucks, 1996 yılında Japonya ve Singapur pazarlarına, daha sonra 1998'de İngiltere ve 2001 yılında İsviçre ile kıta Avrupası'na girmiştir. Günümüzde işletmenin 30'un üstünde ülkede 8.000'den fazla kafesi bulunmaktadır. İşletme girdiği ülke pazarlarında gayrimenkul danışmanları ile çalışmakta, alışveriş yerlerine yakın orta ve üst gelir seviyesinde olanların rağbet ettiği yerlerde açılmaktadır. İlk mağazasını 1975 yılında İspanya'nın Galicia kentinde açan Zara, öncelikle ülke içinde mağaza sayısını artırmıştır. Büyümek ve kârlarını artırmak için ilk uluslararası pazar olarak 1988 yılında İspanya'ya yakın olduğu için Portekiz'e, Avrupa pazarında Fransa'ya, daha sonra ABD'de NewYork'a girmiştir. Şu anda dünyanın 70 ülkesinde 1500'den fazla zincir mağazası bulunmaktadır. IKEA firması ise 1953 yılında İsveç'te kurulmuştur. 1969 yılında Danimarka, 1973'te İsviçre, 1974 yılında Almanya, 1975'de Avustralya pazarlarına açılmıştır. Risk faktörünü azaltmak için ilk olarak komşu ülkelere açılma tercih edilmiştir.

Yerleşim Yeri Belirlenirken Ülkeleri Karşılaştırmada Kullanılan Araçlar

Izgaralar

Potansiyel yerleşim yerleri ile ilgili bilgi topladıktan sonra, işletmelerin analiz yapmaları gerekir. İşletme, yerleşim yeri olarak kabul edilemeyecek özelliklerinden dolayı bazı ülkeleri en baştan elimine edebilir. Ülkelerdeki değişkenlere önem derecelerine göre ağırlıklar verilir. Örneğin, Tablo 18'de II numaralı ülke yüksek getiri, düşük risk; III numaralı ülke düşük getiri, düşük risk; IV numaralı ülke yüksek getiri yüksek risk; V numaralı ülke düşük getirisi ve yüksek riski olan ülkedir. Değişkenler ve ağırlıkları ürün ve işletmeye göre farklılıklar gösterebilir. Ülkeler bazı değişkenlerde başarılı olup, bazılarında başarısız olabilir. Dikkate alınan toplamda hangi ülkenin başarılı olduğudur. Izgara tekniği, daha detaylı fizibilite çalışması ve ek kaynaklar az olduğunda ülkeleri sıralamak için kullanılacak faydalı bir tekniktir. Değişken sayısı artırılabilir.

Tablo 18: Pazara Nüfuz Etmek İçin Ülkeleri Karşılaştırma Izgarası

Değişken	Ağırlık	I	II	III	IV	V
1. Kabul edilebilir (A) Kabul edilemez (U) faktörler						
a)% 100 sahipliğe izin	-	U	A	A	A	A
b)Lisanslama'dan çoğunluk paylı sahiplik	-	A	A	A	A	A
2. Getiri						
a)Gerekli yatırım büyüklüğü	0-5	-	4	3	3	3
b)Direkt maliyetler	0-3	-	3	1	2	2
c)Vergi oranı	0-2	-	2	1	2	2
d)Pazar büyüklüğü (mevcut)	0-4	-	3	2	4	1
e)Pazar büyüklüğü (3-10 yılda)	0-3	-	2	1	3	1
f) Pazar payı, 0-2 yıl	0-2	-	2	1	2	1
g)Pazar payı, 3-10 yıl	0-2	-	2	1	2	0
Toplam puan		-	18	10	18	10
3. Risk (düşük sayı=tercih edilen oran)						
a)Pazar kaybı (3-10 yıl)	0-4	-	2	1	3	2
b)Döviz problemleri	0-3	-	0	0	3	3
c)Politik potansiyel	0-3	-	0	1	2	3
d)İş kanunları (mevcut)	0-4	-	1	0	4	3
e)İş kanunları (3-10 yıl)	0-2	-	0	1	2	2
Toplam puan		-	3	3	14	13

Gelir seviyesi, nüfus, rekabet ve politik faktörler değişken olarak alınıp değerlendirilecek olsa ve işletme bu değişkenlere sırasıyla 20, 40, 30, 10 ağırlıklarını vermişse bunun anlamı işletme en çok nüfus, en az politik faktörlere önem veriyor demektir. Bu durumda değerlendirmeye alınacak her ülke için gelir seviyesi, nüfus, rekabet, politik faktörlerden oluşan değişkenlerin aldıkları puanlar ağırlıklarla çarpılır ve çıkan rakamlar toplanarak ülkelerin toplam puanı hesaplanır. En yüksek puanı alan, girilmesi en uygun olan ülke pazarıdır.

Ülke Çekiciliği-İşletme Gücü Matrisi

Ülkeden ülkeye bir işletmenin belirli bir ürün konusunda sahip olduğu avantaj ile ilgilidir. Matrisin sol köşesinde yer alan işletme, ülkede yapabildiği kadar sermaye yatırımı yapmalıdır. Bu konumda, ülkenin çekiciliği yüksektir ve işletme fırsatları yakalayacak en iyi rekabet gücü yeteneğine sahiptir. Sağ üst köşede, ülkenin çekiciliği yine yüksektir fakat bu kez işletmenin rekabet gücü, doğru ürüne sahip olmadığından bu pazarlarda düşüktür. Bu pazarlarda ortak girişim oluşturabilir. İşletme rekabet gücü düşük, ülke çekici değil ise yatırımı azaltabilir, lisans anlaşması yapabilir. Yer seçiminde son kararı vermeden hedef ülke ziyaret edilmeli, detaylı maliyet analizleri yapılmalıdır. Pazara tek mi yoksa ortakla mı girmenin uygun olacağına karar verilmelidir.

Şekil 7: Ülke Çekiciliği-İşletme Gücü Matrisi

Ülkenin çekiciliği
Yüksek

Yatırım yap/büyü		Hakim ol/ ortak girişim
	Bireysel stratejiler	
Bireysel stratejiler		Yatırımı azalt, lisans anlaşması yap

Yüksek

Düşük

İşletmenin rekabet gücü

Küçük İşletmelerin Yer Seçimi Kararları

Buraya kadar genellikle büyük işletmeler için ülke seçiminde kullanılan bazı araçlar kısaca açıklanmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ise maliyetli olacağından çok kapsamlı araştırma yapamamakta ve ikincil veri kaynaklarından yararlanmaktadırlar. KOBİ'lerinde pazarın çekiciliğini, rekabetçi üstünlüğünü ve ülke riskini değerlendirmeleri gerekir. Bu nedenle KOBİ'ler başlangıçta çok sayıda ülkeyi elimine etmek için subjektif kriterler kullanırlar. Daha sonra ise pazar büyüklüğü ve büyüme potansiyelini, rekabeti, ürün pazarıyla ilgili riski, faaliyet gösterme maliyetlerini³⁹, dağıtım kanallarına ve medyaya erişim kolaylığını dikkate alırlar. Tablo 19, pazar potansiyeli göstergelerini açıklamaktadır. Ülkeler, ekonomik göstergeler, politik risk, rekabet gibi çeşitli kriterlere göre ağırlıklandırılmakta ve ülkeler arasında seçim buna göre yapılmaktadır.

Tablo 19: İş ve Pazar Çevresi Göstergeleri

Pazar Potansiyeli Göstergeleri					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ Nüfus Büyüklüğü Nüfusun Büyüme Oranı Kırsal-Kentsel Alanda Yaşama Yaş Yapısı Cinsiyet Dağılımı	COĞRAFİK ÖZELLİKLER Ülkenin Büyüklüğü İklim Koşulları Coğrafi Özellikleri	EKONOMİK FAKTÖRLER GSMH Gelir Dağılımı Büyüme Oranı Yatırım Oranları	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER Teknolojik Yetenek Seviyesi Mevcut Üretim Teknolojisi Eğitim Seviyesi	SOSYO- KÜLTÜREL FAKTÖRLER Baskın Değerler Etnik Gruplar Dil Farklılıkları	ULUSAL AMAÇLAR ve PLANLAR Sanayi Öncelikleri Altyapı Yatırım Planları

Kaynak: S. Young, J. Hamill, C. Wheeler, J. R. Davies, International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf Prentice Hall, 1989, s.49.

İngiliz ve İskoç mimar, mühendis ve danışmanlara göre ülkeler, yabancı ülke pazarında rekabetin kolay-zor olmasına ve her pazardaki risk seviyesine göre altı gruba ayrılmıştır. Ülkelerde düşük risk olsa bile çok sayıda Avrupa ülke pazarına nüfuz etmek kolay değildir. Japonya, Güney Kore, Brezilya pazarına girmek ise güçlü korumacılık politikalarından dolayı zor olmaktadır (Tablo 20).

³⁹ Taşıma sistemlerin gelişmişliği, işgücü maliyetleri, yetenek.

Tablo 20: İnşaat Potansiyeli Olan ve Genel Ekonomik Faktörlere Göre En Çok Tercih Edilen Ülkeler

	Düşük riskli ülkeler		Orta riskli ülkeler	
Rekabet güçlüğü az	Suudi Arabistan HongKong Malezya	UAE Brunei	Nijerya	
Rekabet güçlüğü orta	Eire İtalya Kuveyt Avustralya Kanada	İspanya Hollanda Singapur Yeni Zelanda Amerika	Portekiz Yunanistan Türkiye İran Irak İsrail Moroko Tunus	Tayland Meksika Venezuela Arjantin Kolombia Suriye Cezayir Güney Afrika
Rekabet zor	Fransa İsviçre Belçika Finlandiya	Almanya Norveç İsveç Danimarka	Güney Kore Brazilya	Japonya

Kaynak: S. Young, J. Hamill, C. Wheeler, J. R. Davies, International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf Prentice Hall, 1989, s.49; Scottish Development Agency, 1986, Glasgow.

Küçük bir işletme için basit ve etkili bir pazar seçme yaklaşımı Cannon ve Willis tarafından geliştirilen “basit elimine” yöntemidir. İşletmeler ülkeleri basitçe belirli kriterlere göre elimine etmektedir. Kriterler dört grupta açıklanmaktadır.

1. İşletmeyle ilgili belirli faktörler
2. Ekonomik değerlendirme
3. Pazar koşulları
4. Rekabeti değerlendirme

İşletmeyle ilgili belirli faktörler: Bu kriter yönetimin tercihlerini ve özelliklerini yansıtmaktadır. Şöyle ki:

- İngilizce genel kabul gören bir dildir.
- Ülke farklı çalışma saatlerine sahip değildir.
- Ana ülke pazarına benzerdir.

Yönetimin tercihleri ile böylece bazı ülke pazarları baştan elimine edilir. Örneğin Birleşmiş Milletlere üye 149 ülkeden İngilizce konuşulmayan ülkeler Çin, Fransa, İspanya, Portekiz, Yunanistan, Endonezya elimine edilirken Avustralya, Kanada,

Bangladeş, Amerika, Batı Almanya, Kore, Japonya, Malezya, Afrika, Hong Kong bırakılır.

Ekonomik Değerlendirme: Bu aşamada da çok sayıda ülke bulunmaktadır. Gelişmiş ülke ekonomileri tercih ediliyorsa bu aşamada da Bangladeş, Hindistan, Pakistan; Kore elimine edilir, Avustralya, Yeni Zelanda, İskandinavya, Singapur, Japonya, Tayvan, Batı Almanya bırakılır.

Pazar Koşulları: İşletme pazara girişi imkansız olan ülkeleri belirli kriterlere göre elimine eder. Örneğin tarife engelleri, ithalat kısıtlamaları, para birimin değeri gibi faktörlere bakılır. Güçlü para biriminin olduğu Singapur, Japonya, Tayvan elimine edilebilir. Batı Almanya, Benelux, Eire, Norveç, Danimarka bırakılır.

Rekabeti Değerlendirme: Bu aşamada işletmenin diğer işletmelerle nasıl rekabet edebileceğine yönelik olarak pazarla ilgili daha detaylı bir inceleme yapılır. Teknik standartlar, ürünün rekabet edebilirliği, servisi gibi kriterler dikkate alınır. Sonuçta Benelux, Batı Almanya, Norveç, Danimarka hakkında daha detaylı araştırma yapılarak hedef pazara karar verilebilir. Bu sistem özellikle sınırlı kaynakları olan küçük işletmeler için oluşturulmuştur. Kriterlerle ilgili bilgiler kütüphanelerden, ticaret birliklerinden bulunabilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi pazar büyüklüğü ve pazarın büyüme oranı, rekabet gücü işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bir ülkedeki en üst sırada nelerin ithal edildiği ve ithalatın büyüme oranları pazar fırsatları hakkında işletmecilere bakış açısı kazandırabilir. Ülkeler ve pazarlar arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte niş pazara satış yapmak isteyen küçük bir işletmeci için ulusal pazardaki eğilimleri araştırmak uygun olmayabilir.

İşletmeler uluslararası diğer işletmelerin de benzer pazarlara girmek isteyebileceklerini göz ardı etmemelidir. Ülke seçimi kararı zor bir karardır. İşletme başlangıçta riskini azaltmak için kendisine yakın gördüğü ülke pazarını seçebilir. Bilgi toplamak zaman ve para gerektirir ve çok sayıda yönetici bilgi kaynaklarının farkında değildir. İkincil veri kaynakları, genel bir bilgi edinmek için çok yararlıdır. Toplanan düzenli bilgi, yöneticilerin karar vermelerini ve belirsizlik alanlarını daraltır. İşletmeler, hangi pazarlara gireceklerini belirledikten sonra, hedef pazara girmek için kullanacakları stratejilerini belirlemelidirler. Bu stratejiler sonraki bölümlerde açıklanmaktadır.

Tablo 21’de yeni bir yabancı pazar fırsatı olduğunda değerlendirilebilecek önemli faktörler verilmiştir. Ana ülkede yayınlanan kaynaklardan, internette gerekli bilgiler elde edilebilir.

Tablo 21: Yeni Pazar Fırsatlarının Değerlendirilmesi

KONULAR	DÜŞÜNÜLMESİ GEREKENLER
Ürün-Pazar boyutları	Ürün pazarının büyüklüğü, satış hacmi nedir?
Önemli ürün pazar farklılıkları	Müşteri profili, fiyat seviyeleri, ülke içinde satın alma ve ürün teknolojileri konularında işletmenin farklılıkları nelerdir? Bu farklılıkların yeni bir iş çevresine transfer edilmesi işletmeyi nasıl etkiler?
Ülke içi ürün pazarın yapısal özellikleri	Potansiyel müşteriler ve bu müşterilere hizmet veren ülke içindeki rakipler arasındaki bağlar nedir? Önemli dağıtım kanalları nelerdir? Üretici ve tedarikçi ilişkileri nasıldır? Sanayi-de belirli anlaşmalar var mı?
Rekabet analizi	Önemli rekabet analizi özellikleri (büyüklük, kapasite, güçlü ve zayıf yönler, teknoloji, tedarik kaynakları, tercihli pazar düzenlemeleri, ve hükümetle ilişkiler)
Potansiyel hedef pazarlar	Önemli ürün pazar bölümlerinin özellikleri nelerdir? Hangi bölümler girilmesi düşünülen potansiyel hedeflerdir?
Eğilimler (geçmiş ve gelecek)	Toplam ürün pazarında ne gibi değişiklikler olmuş? (kısa –orta-uzun vadede) Rakibin başarısında meydana gelen değişiklikler? (Pazar payı, satış, kârları) Rekabet yapısı nasıl? (ulusal, uluslar arası) Pazar yapısında ne gibi değişiklikler olmuştur?
Değişikliğin açıklanması	Neden bazı işlemler kazanırken bazıları kaybediyor? Halihazırda faaliyet gösteren yabancı işletmeler kazanıyor mu kaybediyor mu? Gözlenen değişikliği açıklayan genel açıklamalar var mı? Gelecek nasıl görünüyor?
Başarı faktörleri	İş çevresinde başarılı olmayı sağlayan anahtar faktörler neler? Bu faktörler diğer ülkelerde edinilen tecrübelerden anlaşıldığı kadarıyla nasıl farklı? Bu başarı faktörleri işletmeyle ne kadar ilgili?
Stratejik seçenekler	Bu ülke için olabilecek stratejiler neler? Seçenekleri belirlemek için hangi ek bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır?

Kaynak: Griffin, Pustay, age, s.327.

İHRACATA DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİSİ

İşletmeler yabancı bir pazara girip girmemeye karar verdiklerinde kurumsal bir düzenleme yapıp yapmamaya da karar vermiş olmaktadır. Root (1987)'a göre uluslararası pazarlara üç farklı şekilde girilmektedir. Bunlar; İhracat, sözleşmeli ve doğrudan yatırım giriş stratejisidir (Tablo 22). Bu bölümde uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden ihracat açıklanmıştır.

Tablo 22: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

	İhracat Giriş Stratejisi	<ul style="list-style-type: none">• Dolaylı İhracat• Doğrudan İhracat
	Sözleşmeli Giriş Stratejileri	<ul style="list-style-type: none">• Lisanslama• Franchising• Sözleşmeli Üretim• Yönetim Anlaşmaları• Anahtar Teslim Projeler• Yönetim Sözleşmeleri
	Doğrudan Yatırım Giriş Stratejisi	<ul style="list-style-type: none">• Yeni Bir Kuruluş Kurma• Satın Alma-Birleşme• Ortak Girişim• Çoğunluk payı• 50-50• Azınlık Payı

Kaynak: Griffin, Pustay, age, s.331 ve Walter, Murray, age, s.4'den derlenmiştir.

Taşımacılık ve iletişimdeki ilerlemeler, ihracatın artmasına ve işletmelerin uluslararası pazarları araştırmalarına yardımcı olmaktadır. İhracat, ülke içinde üretilen mal ve hizmetlerin diğer bir ülkeye pazarlanması ya da doğrudan satılmasıdır. İhracat pazarlaması, uluslararasılaşma sürecindeki ilk aşamadır. İhracat geliştirme ya da uluslararasılaşma sürecindeki aşamaları açıklayan modeller şunlardır:

Bilkey ve Tesar'a göre (1977) yönetim, başlangıçta ihracat ile ilgili değildir. Sonra siparişleri karşılamak için aktif ihracatın yapılabilirliğini araştırır. Psikolojik bakımdan yakın ülkelere ihracat yapmayı dener. Daha sonra da uzak ülkelere ihracat yapmayı araştırır.

Cavuşgil'e (1980) göre; firma hakim olduğu pazarda faaliyette bulunur. Yine yakın ülkelerle ilişki kurar. Aktif ihracat yapar.

Czinkota'ya (1982) göre firma başlangıçta ihracat ile ilgili değildir. Daha sonra kısmen ilgilenmeye başlar ve araştırmalar yapar. İhracat denemelerinde bulunur ve küçük çapta ihracatı dener ve daha sonra da tecrübeli ve büyük bir ihracatçı olur.¹

İHRACATA BAŞLAMA NEDENLERİ

İşletmeler neden ihracat yapmaya başlar? Aslında bunu tahmin etmek çok da zor değildir. İhracata başlamaya etki eden bir takım faktörler vardır ya da işletme kaynaklarını zaman içinde geliştirmek istemektedir. İşletme sahiplerini ihracat yapmaya motive eden faktörler içsel ya da dışsal nedenlerden kaynaklanabilir. İçsel nedenler işletmeden, dışsal nedenler ise ana ülke ya da hedef pazardaki çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. İşletme, iç ya da dış çevreden kaynaklanan baskılara cevap verirse reaktif (iten faktörler) davranış, pasif hareket ederek rekabet gücü ya da pazar imkânlarından dolayı ihracata yönelirse proaktif (çeken faktörler) davranış gösterir.

Küçük işletmelerde ihracat kararını tek kişi vermektedir. O da işletmenin sahibidir. Büyük işletmelerde ise karar verme ünitesi tarafından karar verilmektedir, karar verme sürecine çok sayıda karar verici katılmaktadır. Karar vericilerin özellikleri, yöneticilerin ülke dışında doğmuş olmaları ya da yabancı ülkelere sık sık seyahat yapan kişiler olup açık fikirli olmaları, ticari birliklere üye olunması gibi faktörler ihracat kararını etkilemektedir. İşletmeler büyümek, benzersiz ürünün, iyi teknik servisin olması gibi pazarlama altyapısının olması, ürün reklam, dağıtım ve diğer alanlarda ölçek ekonomilerine sahip olması, çeşitli pazarlara girerek riski azaltmak, tekstil, spor teçhizatı gibi sanayilerde mevsimsel ürün satışlarını yaymak,

¹ Graham Hooley, Ray Loveridge, **Internationalization Process, Context and Markets**, MacMillan Press Ltd, First Published, NewYork, 1998, s.9.

kullanılmayan kapasiteden yararlanmak amacıyla ya da fuarlara katılmayı destekleyen, kredi garantisi veren, sponsor olan kısaca ihracatı teşvik eden kurumların olması nedenleriyle de ihracata yönelebilir. Bazı işletmeler için ülke içindeki pazar potansiyelinin küçük olması (özellikle endüstriyel ürünler için) işletmeleri ihracata yöneltmektedir. Bazen de ülke içindeki pazar potansiyeli çok büyük olsa bile işletme ihracata yönelebilmektedir. Örneğin Kanada'lı işletmeler, Batı Kanada yerine A.B.D. pazarına girmeyi ya da Avustralya'lı işletmeler, Japonya'ya ihracatı ekonomik nedenlerle daha uygun bulmaktadırlar. Ana ülke pazarının doymuş olması ve işletmenin bu nedenle kârlarının azalmaya başlaması, yeni pazar fırsatlarının bulunması diğer nedenlerdir. (Şekil 8)²

İhracat yapma kararı zaman almaktadır. Önemli organizasyon değişiklikleri, kültürler arası yeteneklerin geliştirilmesini gerektirir. Bununla birlikte birçok işletme ihracata plânlayarak değil kaza ile başlamıştır. İyi bir ihracat stratejisi geliştirmek, hata yapmamak için önemlidir. İşletmeler öncelikle satış gelirlerini artırmak için ihracat yaparlar. Hizmet işletmeleri kadar üretim işletmeleri için de temel neden budur. Muhasebeciler, reklamcılar, avukatlar ve danışmanlar ülke dışında yaşayan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmetlerini ihraç ederler. Bazı işletmeler de ülke dışında riski yüksek olduğundan dolayı yabancı yatırım yapma yerine ihracat yapmayı tercih etmektedir. Diğer nedenler ise şöyle sıralanabilir:

- 1) Büyüme ve kâr
- 2) Ülke dışından talebin olması
- 3) Ülke dışındaki pazar fırsatlarından haberdar olma
- 4) İç pazarda sınırlı satış potansiyeli, rekabet olması
- 5) İşletmede atıl kapasitenin olması
- 6) Ürünün özellikleri
- 7) Risk azaltma
- 8) Vergi indirimi, kredi kolaylıkları gibi teşvikler

² Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd, age, s.41.

Şekil 8: İhracata Başlamaya Motive Eden Faktörler

	İÇSEL (İşletmeden kaynaklanan)	DIŞSAL (Ana ülke-hedef pazardan kaynaklanan)
PROAKTİF (Çeken)	<ul style="list-style-type: none"> - Yönetimin İstemesi - Büyüme ve kâr - Pazarlama üstünlükleri - Ölçek ekonomileri - Benzersiz ürün/teknoloji uzmanlığı 	<ul style="list-style-type: none"> - Yabancı pazar fırsatları - Değişim acentaları (hükümet kurumları, sanayi, ticaret birlikleri, bankalar, ticaret odaları gibi ihracatı teşvik eden organizasyonlar)
REAKTİF (İten)	<ul style="list-style-type: none"> - Risk çeşitlendirme - Mevsimsel ürün satışlarını yayma - Aşırı kaynak kapasitesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Beklenmeyen, plânlanmayan siparişlerin olması (ticaret dergilerindeki reklamlardan, fuarlardan kaynaklanabilir) - Küçük ana pazar - Durgun, azalan ana ülke pazarı

Kaynak: Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, International Marketing and Export Management, International Business Series, Addison Wesley Publishers, first printed, 1989, s.35.

Reaktif davranış gösteren ihracatçı, pazarı seçmede pasif hareket eder. Seçim süreci çok informeldir ve sistematik değildir. Yabancı müşterilerden, temsilcilerden istek olmakta ve beklenmeyen siparişler alınmaktadır. Amerika'da ihracatçıların % 56.4'ü ihracata pasif ihracatçı olarak başladıklarını belirtmiştir. Danimarka da uygulamalı çalışmalar ihracatçıların %42'sinin ihracata beklenmeyen, ani siparişlerle başladıklarını göstermiştir. Pasif pazar seçimi, genellikle tecrübesi olmayan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından yapılmaktadır. Proaktif pazar seçimi ise tersine pazar odaklı bir yaklaşımdır. İhracatçı yabancı pazarların seçiminde aktiftir ve pazarlarda tüketici bölümlendirmesine gider. Sistematik ve formal olarak yapılır. Sistematik olarak pazar araştırması ve daha sonra ülke dışı ziyaretleri yapılır.³

Pazar seçiminde politik, sosyal, ekonomik ya da kültürel olarak ülke pazarlarına benzer pazarlar tercih edilir. Böylece ihracatçı bir pazardan diğerine minimum ürün uyumu gerektirecek şekilde yayılmış olur. İlk zamanlar yakındaki komşu ülke pazarları optimal yayılma alanları olarak görülür ve pazarlama programları bu pazarlar için yapılır. Bu politikaya "kümeleme yöntemi" ya da "yakın komşu yaklaşımı" adı verilir. Amerika ve Kanada, Danimarka, Norveç, İsveç arasında, İngiltere ve İrlanda arasında, İspanya ve Portekiz arasında bu yaklaşım kullanılabilir.

³ Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd, age, s.95.

İhracatın faydalarının, sakıncalarının ve yabancı acenta ve distribütörün nasıl seçileceğinin bilinmesi, ihracat prosedürlerinin öğrenilmesi, ödemelerin düzenlenmesi konuları yabancı pazarlara ihracat stratejisiyle girmek isteyen girişimciler için çok önemlidir. Uluslararası pazara ilk kez açılan bir işletme, yabancı pazarlarda rekabet edebilmek için kaygılarını yenmelidir. Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde tam kontrol sağlamaktan çok, uluslararası pazar ve politika riskini azaltmayı isterler. Bu nedenle ihracat, genellikle üreticiler için en iyi giriş stratejisi olarak görülmektedir.⁴ Yabancı pazarlara girme stratejilerinden en az riskli olanı ihracattır.⁵ İhracat yapmak isteyen işletmeler yabancı ülkedeki tarifeler, döviz kurları, ticari kısıtlamalar, kültürel farklılıklar, belirsizlikler, hammadde kaynakları gibi faktörleri; sanayi ile ilgili ürün yaşam eğrisinde ürünün nerde yer aldığı, üretim yapısı faktörlerini, kendisi ile ilgili ise knowledge gibi dokunulmaz kaynaklarını, büyüklüğünü, talebi karşılayıp karşılayamayacağını, tedarikçilerini göz önünde bulundurmalıdır. İhracat rekabeti üstünlüğünün anlamı, fiyat rekabeti (düşük birim maliyet, düşük satış fiyatı), üstün ürün kalitesi (daha iyi tasarım, daha iyi ambalaj) ya da hizmetler (satış sonrası hizmetler, daha hızlı teslimat) olarak belirtilebilir.

İHRACATTA YER ALAN TARAFLAR

İhracatta, ihracatçı, ithalatçı, taşıma, dağıtım faaliyetlerini gerçekleştiren araçlar ve hükümet olmak üzere dört taraf bulunmaktadır. İhracat, aracı kullanılıp kullanılmamasına göre dolaylı ve doğrudan ihracat olarak ikiye ayrılmaktadır (Şekil 9).

Şekil 9: Dolaylı ve Doğrudan İhracatta Kullanılan Araçlar

DOLAYLI İHRACATTA KULLANILAN ARACILAR	DOĞRUDAN İHRACATTA KULLANILAN ARACILAR
Komisyoncular ve Yerli Tüccarlar	Acentalar, distribütörler
İhracatçı Birliği	Yurt Dışı Satış Büroları
Yabancı tüccar ve temsilciler	Gezici Satışçılar
Dış Ticaret Şirketleri	Kataloglar ve Telepazarlama
İhracat Yönetim Şirketleri	Elektronik Ticaret

⁴ Root, age, s.53.

⁵ Edward W.Cundiff, Marye Tharp Hilger, **Marketing In The International Environment**, Second Edition, Prentice Hall, London, 1988, s.68.

DOLAYLI İHRACAT

Ülke içinde bulunan bir aracı vasıtasıyla ürünlerin yabancı bir ülkeye gönderilmesine dolaylı ihracat denilmektedir. Genellikle yeterli finans kaynağı olmayan ya da yabancı ülke pazarlarına açılmayı, risk üstlenmeyi istemeyen işletme yöneticileri tarafından kullanılmaktadır. İşletme, ürünleri ülke içindeki bir müşteriye satarmış gibi yerel aracıya satar ve bu aracı da ürünleri ülke dışına gönderir. Dolaylı ihracatta işletme yabancı pazarlar hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olan ana ülkedeki komisyoncu, yerli tüccar⁶, yabancı tüccar ve temsilciler, ihracatçı birliği, ihracat yönetim şirketleri (Export Management Companies), dış ticaret şirketleri (Export Trading Companies) kullanılabilir. Örneğin Amerikan işletmesi olan Hewlett Packard mikroçipleri diğer bir Amerikan işletmesi olan Intel'den bilgisayar üretmek için satın alır ve sonra ürettiği bilgisayarları Avrupa'ya ihraç eder. Intel'in çipleri dolaylı ihraç edilmiş olur.

Komisyoncular ve Yerli Tüccarlar: Komisyoncular yabancı müşteriyi temsil ederler, alıcı ve satıcıyı hiç karşılaştırmadan tüm faaliyetleri yürütürler ve belirli bir komisyon karşılığı çalışırlar. Yerli tüccarlar ise ihracat yapan ülkenin vatandaşı olan, kendi hesaplarına bağımsız olarak çalışan kişi veya kuruluşlardır. Yerli tüccar kullanıldığında ihracatçı firma uluslararası pazarla bir bağlantı kurmaz, mallar ülke içindeki bir müşteriye satılmış gibi olur.

İhracatçı Birliği: Farklı sektörlerde çalışan üretici işletmelerin gönüllü olarak üye oldukları kurumlardır. İşletmenin tek başına yapamayacağı faaliyetleri gerçekleştirir. Ölçek ekonomilerinden yararlanarak büyük miktarlarda girdiyi düşük maliyetlerle elde edebilirler.⁷

Yabancı Tüccar ve Temsilciler: Yabancı işletmeler için büyük miktarlarda alım yapan, üretici işletmenin ülkesindeki tüccar ve temsilcilerdir.

Dış Ticaret Şirketleri (Export Trading Companies): İhracat şirketleri olarak da bilinen bu şirketler ihracatçı işletmenin mallarını yabancı ülkelerde pazarlayan bağımsız kuruluşlardır. Geniş bir mamul portföyleri vardır. Yükleme, depolama, finans, sigorta, danışmalık, teknoloji transferi konularında uzmandırlar.

İhracat Yönetim Şirketleri (Export Management Companies): İhracatçı işletmenin ülkesinde faaliyet gösteren, birbirine rakip olmayan belirli sayıda işletmenin mallarını pazarlayan, ihracatçıyı temsil eden, müşterilerle görüşmeleri işletme adına yapan, siparişler için onay alan aracılarıdır. Farklı işletmeler ile çalıştıklarından maliyeti düşüktür. İhracatçının malını satın alır ve ülke dışında kendi hesap-

⁶ Yerli tüccar aracılığı ile ihracat yapıldığında, ülke içindeki bir müşteriye satış yapmış gibi olunur. Ödeme ülke içinde yapılır ve tahsil edilmeme riski yoktur. Yabancı tüccar ise malı kendi adına satın alıp, kendi ülkelerinde satar.

⁷ İhracatçı Birliklerinin listesi ekte verilmiştir.

larına satarlar. Üretici işletmelerin ihracat bölümü gibi çalışırlar. Özellikle küçük işletmeler, ihracat bölümü kurmadan ihracat yönetim şirketlerini kullanabilirler.

İhracat yapmak isteyen işletme bir ya da daha fazla aracı kullanarak mal ve hizmetlerinin pazarlamasını ve dağıtımını yapabilir. Aracılar taşımacılık, belgeleme gibi sınırlı hizmetler sunabilir ya da mal ve hizmetlerin sahipliğini üzerlerine alarak daha fazla sorumluluk üstlenebilirler. İşletmenin doğrudan ya da dolaylı ihracata karar verirken elinde bulunan kaynakları, ürünleri, pazarlama planı, pazarın yapısı, rekabet, kanal sistemleri, hükümet düzenlemeleri önemlidir. İşletmeler hangi aracıyı kullanacaklarına karar verirken *kontrol*, *kaynaklar*, *risk*, *esneklik* gibi faktörleri gözönünde bulundurmaktadır. Aracının büyüklüğü, yeteneği, satış kayıtları, mevcut ürün karması, tesisleri, teçhizatı, pazarlama politikaları, müşteri profili, tutundurma stratejileri dikkate alınmalıdır.

Dolaylı İhracatın Avantajları

- 1) Özel bir uzmanlık ya da sabit sermaye yatırımı gerektirmez, başlangıç maliyetleri düşük olur. Pazar araştırması, distribütör seçme, yerel reklam yapma, nakliye gibi maliyetlere katlanılır.
- 2) Sadece birkaç risk alınır ve cari satışlarından kâr elde edilir.
- 3) Ülke dışı pazar hakkında kısıtlı da olsa tecrübe, bilgi sahibi olunur.
- 4) İhracatçı nihai tüketiciden uzakta olduğundan çok fazla pazarlama kontrolü gerektirmez. Kontrolü sağlayanlar yabancı ülkede yer alan bağımsız distribütörlerdir.

Dolaylı İhracatın Dezavantajları

- 1) Aracıların nihai fiyat üzerindeki kontrol güçleri olduğundan kazanç kaybı olabilir.
- 2) Üretici aracıya bağlı kaldığından tüketici davranışları, rakipleri hakkında bilgi edinemez.
- 3) Dolaylı ihracat, yabancı pazarlara ilk kez giren bir işletme için iyi bir yol olmakla birlikte kalifikasyonu yüksek acentaların olmaması nedeniyle çok tercih edilmeyebilir. Yanlış pazarlama yapılması işletmenin markasına zarar verebilir.

DOĞRUDAN İHRACAT

İhracat miktarı arttıkça işletme doğrudan ihracata yönelebilir. Doğrudan ihracat, mal ve hizmetlerin ihracatçının ana ülkesi dışındaki bir ülkede tüketiciye, distribütöre ya da nihai kullanıcıya kısaca üçüncü bir tarafa doğrudan satılmasıdır.

Doğrudan ihracatta, işletme ana ülkedeki araçlardan yararlanmaz. Yabancı ülke pazarında yerleşmiş olan, üreticiyi temsil eden acenta ve distribütörler kullanılır ya da işletme kendi satış şubesini açar.⁸ Böylece dolaylı ihracatta kısıtlı katılım söz konusu iken, doğrudan ihracatta daha iyi bağlantılar kurulur ve satış çabası gösterilir. Doğrudan ihracatta üretici işletmenin bilgi gereksinmesi dolaylı ihracata göre daha fazladır ve nakliye, uluslararası ödeme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. *Doğrudan ihracatta kullanılan araçlar;* acenta (satış temsilcisi), distribütör, yurt dışı satış büroları, gezici satışıçılar, katalog, telepazarlama, e-ticarettir. Daha az kullanılan bir kanal olarak üretici, doğrudan nihai tüketici ile bağlantı kurar. Doğrudan ihracat, üreticinin prosedürler ve ihracat nakliyesi belgelerini öğrenmesini gerektirir. Üreticiler distribütörler ile satış haklarının, rekabet koşullarının ve sürenin yer aldığı işbirliğine dayanan, yazılı bir sözleşme yaparlar. İhracat yoğunluğu, ihracat satışlarının toplam satışlar içindeki payıdır.⁹

Acentalar: Acenta üreticiyi temsil eder. Risk ve sorumluluk almadan komisyon karşılığında ürünleri yabancı pazarda satar. Acenta ihracatçı işletmeye müşteri temin eder ve müşteri ile işletmeyi karşılaştırır. İşletmenin adını almadan, ürünlerini toptancı, perakendeci gibi diğer araçlara ya da nihai alıcılara satar, bazı teknik servisler sağlar.

Distribütörler: Yabancı distribütör ise tüccar aracı olup, kendi adı altında ürünlerini kendi ülkesinde aracıya ya da nihai tüketiciye satar. Belirli bir kâr marjı karşılığında çalışır. Acentadan farklı olarak stok tutar, promosyon, fiziksel dağıtım, ürün bakım onarımı sağlar. Tablo 23'de distribütörü seçerken dikkat edilmesi gereken kriterler verilmiştir. Distribütörle yapılan sözleşmede tarafların kimlikleri, sözleşmenin feshi koşulları, ürün bilgileri, bölgesi, tek satış hakkı süresi, satış ve teknik destek, vergi sorumluluğu, ürün dağıtımını, fiyatlar, reklam, stok, ödeme koşulları, satış sonrası hizmetler gibi bilgiler yer alır. Distribütör üzerinde kontrol sağlanamaması işletme için problem yaratabilir. Johnie Walker şirketi, Japonya'da ürünlerinin dağıtımını için yıllarca distribütörleri kullanmış ama daha sonra iki ana distribütörünü satın alarak markası üzerinde kontrol sağlamıştır. Nissan Japon otomobil imalatçısı, İngiltere'de otomobillerin tek satış hakkında yıllarca distribütör olarak Nissan UK'ı kullanırken, 1992 yılında kendi şubesini açmıştır.¹⁰

⁸ Jean Pierre Jeannet, Hubert D.Hennessey, **Global Marketing Strategies**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, The Dryden Press, Boston, 1992, s. 293.

⁹ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.509.

¹⁰ Jeannet, age, s.295.

Tablo 23: Yabancı Distribütörü Değerlendirmede Kullanılan Kriterler

Elinde bulundurduğu mamul hattı
Üretici ile benzer mamul hattında tecrübeli olması
Ticaret alanı
Firma büyüklüğü
Satış organizasyonu
Fiziksel tesisler
Stok taşıma isteği
Satış sonrası hizmetler
Bilgisi ve tutundurma
Tedarikçi, müşteriler, bankalarca nasıl bilindiği, şöhreti
Satış performansı kayıtları
İşlem maliyetleri
Finansal gücü, kredi oranı
Yerel hükümetle ilişkileri
İngilizce ve diğer yabancı dil bilgisi
Üreticinin ülkesinde iş yöntemleri hakkında bilgili olması
Kapsamlı tecrübesi
Üretici ile işbirliği yapma isteği

Kaynak: Walter, Murray, age, s.10

Yurt Dışı Satış Büroları: Ülke dışındaki pazarlarda depolama, satış, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini yürütürler. Yabancı ülkeyi yakından tanıma imkanlarına sahip olduklarından elde ettikleri bilgileri ana işletme ile paylaşırlar.

Gezici Satışçılar: Gezici satışçılar işletmenin malını ülke dışında pazarlamaya, mal hakkında bilgi vermeye çalışan, işletmeyi dışarıda tanıtan ve hedef pazar hakkında bilgi toplayan işletme görevlileridir. İhracat yapan işletmenin mallarıyla ilgili bilgileri belirli bir ücret karşılığında uluslararası pazarlarda müşterilere aktarırlar. Maliyeti yüksektir.¹¹

Kataloglar ve Telepazarlama: Bazı işletmeler ürünlerini endüstriyel kataloglar, perakende satış katalogları, ticari eşya kataloglarıyla ve ücretsiz telefon hatlarını kullanarak satmaktadır. Televizyon reklamlarıyla müşterilerin dikkati çekilmekte, ücretsiz telefon hatları doğrudan sipariş verme imkânı sunmaktadır.

TV Kanalları: Turizm, tatil pazarlama, ev aletlerini pazarlamada TV kanallarının kullanılması gittikçe artmaktadır.

¹¹ Albaum, Strandskov, Duerr; Dowd, age, s.180.

Elektronik Ticaret: Elektronik ticaret kısaca “Bilişim ağları (İnternet gibi) üzerinden yapılan tüm bilgi, hizmet, para vs. gibi ekonomik değerlerin değişimi süreci”dir. Araçları; telefon, fax, televizyon, elektronik ödeme ve para transferleri, elektronik veri değişimi, internet olarak sıralanabilir¹².

İnternet, işletmelerin ürünlerini nihai kullanıcıya ihraç etmelerinde önemli bir araçtır. İnternetin ihracat yapmak isteyen işletmeler için faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz¹³:

- 1) Uluslararası bilgi kaynaklarına ulaşmayı sağlayarak psikolojik engelleri ortadan kaldırmaktadır.
- 2) Elektronik para transferleri, ödemeler sayesinde faaliyet işlemlerini basitleştirir.
- 3) İnternete bağlı herkes evrensel bir iletişim ağında, anında ve neredeyse sıfır maliyetle iletişim kurabilmektedir.¹⁴ Yirmidört saat, yedi gün erişim ve hizmet sunulmaktadır. Düşük maliyetle pazar araştırması yapmayı, uluslararası bilgi elde etmeyi sağlayarak organizasyon engellerini ortadan kaldırır. Müşteriler istedikleri ürün ya da işletme bilgilerine ulaşabilmektedir.
- 4) Müşterilerle, tedarikçilerle ve distribütörlerle fiziksel olarak aynı yerde bulunmak gerekmeden, doğrudan bağlantı kurmayı sağlar. Geleneksel araçlara bağımlılığı azaltmıştır. İnternet, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek, kapsamlı aramalarında yardımcı olacak yahoo, google, amozon gibi yeni bilgi araçlarını ortaya çıkartmıştır.
- 5) Ülke pazar seçimini, uluslararası müşterilerden geri bildirimini, küresel niş stratejisine uyum sağlayarak ürün/pazar engellerini ortadan kaldırmaktadır. İşletme yöneticileri uzak ülkelere gitmeden video konferanslar düzenleyebilmekte, mail ile sipariş verilip alınabilmektedir.
- 6) İnternet, bilgisayar, turizm, kitap, dağıtım, finansal hizmetler gibi birçok sektörde ölçek ekonomileri, dağıtım, marka adı gibi pazara giriş engellerini ortadan kaldırmaktadır.
- 7) Mevcut ve yeni müşteriler için yeni mal ve hizmetler geliştirilmesini sağlar.¹⁵

¹² Elektronik ticaret uluslararası işletmecilik literatüründe bazı yazarlar tarafından dördüncü dışa açılma stratejisi olarak görülmektedir. Doğuştan küresel işletmelerin ortaya çıkışı, gelişmeleri elektronik ticaret sayesinde olmuştur.

¹³ Qystein Moen, Morten Gavlen, Iver Endresen, “Internationalization of Small Computer Firms, Entry Forms and Market Selection”, European Journal of Marketing, vol 38, no:9/10, 2004, s.1236-1251.

¹⁴ Peter Doyle, çev.Gülfidan Barış, **Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat, 3. Baskı, İstanbul 2003, s.565.

¹⁵ Erdener Kaynak, Ekrem Tatoğlu, Veysel Kula, “An Analysis Of The Factors Affecting The Adoption Of Electronic Commerce by SMEs”, International Marketing Review, vol 22, no 6, 2005, p. 623-640.

İnternette yapılan satışların %80'i endüstriyel alımlardır, yani işletmeler arası ticarettir (B2B). Tedarikçiler ve alıcılar kapasitelerini web sitelerine bildirmekte ya da B2B değişimleri yapmak istediklerini duyurmaktadırlar. General Motors, Wall Mart, General Electric gibi büyük işletmeler internette alım yapmaktadır. Şirketlerden tüketicilere olan sektör (B2C) kitap satışları, online hisse senedi satışları gibi perakende satışları kapsamaktadır.¹⁶ Dell Bilgisayar Şirketi, 1997 yılında bilgisayarlarını internet üzerinden Malezya, Avustralya, Hong Kong, New Zealand, Singapur, Tayvan ve diğer Asya ülkelerine satmaya başlamıştır¹⁷. MasterCard, Visa gibi kredi kartı ve UPS gibi uluslararası dağıtım şirketleri uluslararası pazarlarda hizmet vermektedir. Elektronik ticaret özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için önemlidir. Elektronik ticarete başlamak kolaydır, hızlı ve ucuz bilgi dağıtımı olur, yeni ürünler hakkında hızlı geri bildirim sağlanır, müşteri hizmetleri geliştirilebilir, farklı pazarlara girmek için stratejik bir araçtır, telefon konuşmasından ucuzdur, tedarikçiler ve müşterilerle elektronik veri değişimi kurulmasına yardımcı olmaktadır.

Doğrudan İhracatın Avantajları

İhracat işletmeye uluslararası alanda öğrenme tecrübesi vermektedir. Başlangıçta yabancı ülke ve pazar hakkında bilgisi olmayan işletme yöneticileri, ihracat tecrübesiyle bilgi ve kendilerine güven kazanmaktadırlar.

- 1) İhracat ürünlerin hedef ülkede üretilmesini ve üretim için yatırım yapılmasını gerektirmemekte ve maliyetler sadece pazarlama harcamalarından oluşmaktadır.
- 2) Doğrudan ihracat ile yabancı ülke için yapılan pazarlama planı üzerinde daha fazla kontrol kurulur. Dolaylı ihracata göre daha yüksek kâr fırsatları sunar.¹⁸
- 3) Üreticinin mamul hattının pazarlamasına yoğunlaşmasını sağlar. Pazar, rekabet ve başarı üzerinde hızla geri bildirim alınır.
- 4) Üreticinin markası, patenti ve dokunulmaz malları daha iyi korunur.¹⁹

Doğrudan İhracatın Dezavantajları

- 1) Doğrudan ihracatın başlangıç maliyetleri yüksektir, dolaylı ihracata göre daha fazla bilgi sahibi olmayı ve risk almayı gerektirir. Diğer giriş stratejilerine göre daha düşük bir satış geliri sunmaktadır.

¹⁶ Doyle, age, s.568.

¹⁷ Philip R.Cateora, John L.Graham, **International Marketing**, McGraw Hill, 1999, s.327.

¹⁸ Cavusgil, age, s.24.

¹⁹ Walter, Murray, age, s.8.

- 2) Tüm işlemleri işletmenin takip etmesi gerektiğinden deneyim ve büyük sorumluluk gerektirmektedir.
- 3) Hükümet bazı ürünlerin ev sahibi ülkede üretilmesini isteyebilir ya da gümrük tarifeleri yükseltilebilir.
- 4) Taşıma, nakliye giderleri fazla olabilir.

İHRACAT ORGANİZASYONU

İşletme, zamanla yeni pazarlara girmekte ve dolaylı ihracattan doğrudan ihracata geçmektedir. Temel olarak üç tür ihracat organizasyonu vardır.

- 1) İhracat departmanı oluşturmak,
- 2) Ayrı ihracat departmanı birimi oluşturmak,
- 3) İhracat satış şubesini oluşturmak.

Bu üç tür organizasyon türü herhangi bir üretici için uygundur ve hangisinin oluşturulacağı ürünün yapısına, işletmenin büyüklüğüne, ihracat yapma zamanına, yabancı satışlardan beklenen potansiyel satış hacmine, yönetim felsefesine bağlıdır. İşletme doğrudan ihracata başlamadan önce ihracat yöneticisinin ve birkaç personelin olduğu bir ihracat departmanı kurmalıdır. İşletmenin ihracatının artması ayrı bir ihracat departmanının oluşturulması ya da dış satış şubeleri kurmasına yol açmaktadır.

İhracat departmanında satış yöneticisi vardır ve görevi satış yapmak ya da satışları yönetmektir. İhracat yöneticisi, organizasyonun birimleri arasında da koordinasyonu sağlamalıdır. Üretici küçükse, yeni ihracat pazarlamasına başlanıyorsa, beklenen satışlar küçükse ihracat bölümü oluşturulur. Satışlar arttıkça ise ayrı bir ihracat departmanı kurulur. Dış pazarlardaki alıcılarla doğrudan ilişki sağlanır. İhracat departmanının ülke içindeki bölümlerle aynı yerde kurulması çok doğaldır. İhracat organizasyonu işletmenin merkezinden farklı ama uluslararası önemli iş merkezlerine yakın bir yerde de oluşturulabilir. Örneğin, Hollanda'da bir üreticinin Masstricht'de üretim yeri varken, ihracat departmanı bankalar, danışmanlara yakın çalışması gerekliliğinden dolayı Rotterdam'da oluşturulabilir. Ülke içindeki faaliyetlerden tamamen farklı olarak ayrı bir birim, şirket olarak ihracat satış şubesi kurulabilir. İhracat satış şubesinin, ihracat departmanından farkı şudur: İhracat satış şubesi, ürünleri ana işletmeden alır ve deniz aşırı ülkelere satar. Bunun anlamı üreticinin içsel transfer fiyatlandırma yapmasıdır. Önemli farklılıkları; kazançlar ve harcamaların ülke içindeki organizasyondan farklı olması, çeşitli ülke içindeki bölümlerle çatışma konusu olmaması, en uygun fabrikaya sipariş verilebilmesi, ayrı bir şirket olduğu için finansal kurumlardan ihracat amacıyla fon sağlamanın daha kolay olması, kaynakları dışardan alabilmesi ve denizaşırı ülkelere satabilmesidir.

İhracat kanalına karar vermeden önce yöneticiler başarı şartları, kanal türü ve kanalda hangi araçların kullanılacağı konularına karar vermelidir. *Başarı şartları*, araçların hedef ülkede satış ve tutundurma çabaları, stok, dağıtım sistemleri, müşteri kredisi, satış sonrası hizmetler kurması gibi konuları kapsamaktadır. *Kanal türü* işletmenin yavru işletmesi ile mi yoksa distribütör, acenta aracılığı ile mi satış yapması gerektiğine karar vermesidir. Her ikisinin de kâr katkısı, satışları, maliyetleri, kontrol, risk faktörleri gözönünde bulundurularak karar verilmektedir.

HİZMET İHRACATI

İhracat ve ithalat faaliyetleri iki gruba bölünmektedir. Konfeksiyon, bilgisayar, hammadde gibi somut malların ticareti birinci grup olup buna “mal hizmet ihracatı ve ithalatı” ya da “görünen ticaret” adı verilir. Diğer grup ise bankacılık, yolculuk, muhasebe faaliyetleri gibi soyut malların yani “hizmetlerin ticaretini” kapsar ve buna “görünmez ticaret” yani “hizmet ihracatı veya ithalatı” adı verilir.²⁰ Hizmet ihracatı, ürüne bağlı olmayan uluslararası kazançlardır. İşletme ya da birey hizmetini ihraç eder. Turizm ve taşımacılık (havayolları, otelcilik), servis başarısı (bankacılık, sigorta, kiralama, anahtar teslim projeleri gibi mühendislik, yönetim sözleşmeleri) ve kaynakların kullanımı (ticari marka, patent, uzmanlık kullanımı, lisans anlaşmaları, franchising) gibi farklı türlerde yapılabilir. Bir film yapım şirketinin filmlerini Amerika’dan ihraç etmesi ve filmlerin farklı ülkelerde gösterilmesi örnek verilebilir.²¹

İHRACAT STRATEJİSİ OLUŞTURMA

İhracat stratejisi oluşturma aşamaları aşağıdaki gibidir.

- 1) İşletmenin fırsatları ve kaynakları incelendikten sonra ihracat potansiyeli belirlenir. Mal ve hizmetleri için bir pazar olup olmadığı ve sonra yabancı müşteriler için mal, hizmet üretme kapasitesinin yeterli olup olmadığı değerlendirilir.
- 2) İhracat konusunda uzman danışmanlığı almak: Birçok hükümet ülke içindeki ulusal işletmelere danışmanlık sağlamaktadır. Ayrıca bankalar, hukukçular, ihracat yönetim şirketleri ve ihracatla ilgili diğer kuruluşlardan yardım alınabilir.
- 3) Pazar ya da pazarları seçme: Ticari fuarlar, reklam, makale, ticari yayınlar, farklı ülkelerin sanayi raporları aracılığı ile pazarlar hakkında ve hangi ürünlerin daha çok nerelere ihraç edildiği hakkında bilgi elde edilebilir.

²⁰ Ricky W.Griffin, Michael W. Pustay, **International Business**, Perason Prentice Hall, 2007, s.7.

²¹ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.10.

- 4) İhracat stratejisinin oluşturulması ve uygulanması: Bu aşamada orta ve uzun dönemde gerçekleştirilmek istenen ihracat amaçları belirlenir, belirli kaynaklarla farklı faaliyetleri gerçekleştirmek için belirli taktikler kullanılır. Detaylı bir ihracat planı; işi, yönetim takımını açıklayan yönetici özetini, işletmenin gelişimini, kaynaklarını, pazar araştırmasını, hukuki, üretim, personel, finansal durum ile ilgili planları ve belirli bir zaman programını içermelidir (Tablo 24).

Tablo 24 a: İhracat Planının Oluşturulması

<p>I. Yönetici özeti Anahtar elemanların plânlanması İşin ve hedef pazarların tanımlanması Yönetim takımının tanımlanması Finansal projeksiyonların özeti</p>	<p>V. Hukuki kararlar Acenta-distribütör anlaşmaları Patent, ticari marka İhracat-ithalat düzenlemeleri ISO 9000</p>
<p>II. İşin tarihçesi İşletmenin tarihçesi Mal-hizmetin sunduğu avantajlar Ülke içi tecrübe Yabancı pazar tecrübesi Üretim faaliyetleri Personelin uluslararası tecrübesi Sanayi yapısı, rekabet</p>	<p>VI. Üretim ve faaliyetler İhracat için üretim yeri Mevcut tesislerin kapasitesi Yayımla planları Yerel çevreye uyum için ürün değişikliği</p>
<p>III. Pazar araştırması Hedef ülkeler (Birincil, ikincil) Hedef ülkelerdeki pazar koşulları Mevcut talep Rekabet Ekonominin güçlü zayıf yönleri, Giriş engelleri</p>	<p>VII. Personel Stratejileri İhracat yönetimi için personel ihtiyacı Mevcut personelin tecrübesi Mevcut personelin eğitimi Kısa ve uzun dönem işe alma</p>
<p>IV. Pazarlama Kararları Dağıtım stratejileri Dolaylı ihracat Doğrudan İhracat Dökümantasyon Doğrudan yatırım, stratejik işbirliği Fiyatlandırma Tutundurma Ürün stratejisi</p>	<p>VIII. Finansal Kararlar Proforma tablolar ve nakit akımları tahmini Anahtar varsayımların belirlenmesi Mevcut fon kaynakları-özel-banka kredileri Finans ihtiyacı İhracatta vergiler Potansiyel risk IX. Uygulama planı Belirli bir zaman programı</p>

İhracata Başlamadan Önce Önem Verilen Bilgi Çeşitleri

İhracat yapmak isteyen işletmeler için önem verilmesi gereken konu ihracat pazarının seçilmesidir. Kuzeybatı Amerika'da, alanlarında tecrübeli 137 ihracat işletmesi yöneticisinin, yabancı pazarlara ihracatla girerlerken ne tür bilginin önemli olduğuna yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin öncelik verdikleri unsurlar sırasına göre şunlardır: Ürünleri için pazar potansiyelinin olması, tarifeler ve vergiler gibi yasal düzenlemelerin olması, yabancı ülkede politik istikrarın olması (yabancı ülke hükümeti ile ana ülke hükümetinin ilişkilerinin iyi olması), fiziksel dağıtım, coğrafik ve iklim koşulları gibi altyapının olması, ekonomik koşullar ve kültürel farklılıklar. Yöneticilerin büyük bir bölümü ihracat hedeflendiğinde pazar potansiyelin olmasının ve yasal düzenlemelerin çok önemli olduğunu ve kendi ülke içi satış organizasyonlarını kullanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Pazar büyüklüğü ile ilgili olarak nüfus, gelir gösterge olarak ele alınmaktadır. Pazar niteliği olarak ise ülkenin doğal kaynakları, coğrafik konum, iklim, altyapı, kentleşme göstergelerine önem verilmektedir. Acentaları etkileyen kanunlar, mülkiyet haklarının korunması, yolculuk gerekleri gibi tarife ve tarife dışı engellerin önemli olduğu üzerinde durulmuştur.²² İhracat pazarına yönelik bilgi grupları Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24 b: İhracat Pazarına Yönelik Bilgi Gruplarına Verilen Önem

Bilgi Grubu	
Yasal Bilgi	Tarifeler, vergiler Tarife dışı uygulamalar Diğer yasal uygulamalar
Altyapısal bilgi	Dağıtım İletişim Coğrafya
Kültürel bilgi	Kültürel uyum Kültürel farklılık
Ekonomik Bilgi	Gelişme Ürün güçlülüğü Tüketim
Pazar potansiyeli	Genel talep Rekabet
Politik Bilgi	İstikrar Diplomatik ilişkiler İç politikalar

²² Van R.Wood, Kim R.Robertson, "Evaluating International Markets, The Importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction", International Marketing review, vol 17, no 1, 2000, s.51.

Yabancı ülkelerde gümrük tarifelerinin olması ve ithalata kısıtlamaların getirilmesi ihracatın etkinliğini azaltmaktadır. Uluslararası pazarlarda amaçlarına ulaşmak isteyen işletme bu durumda lisans anlaşması yaparak, yerel üreticilerle üretim sözleşmesi yaparak ya da yabancı ülkede doğrudan yatırım yaparak pazara girebilir. İşletmenin dış pazarlardaki satışı, toplam satışlarının % 10'unu bulur ya da aşarsa işletme yabancı ülkede üretimi gerçekleştirme kararı verebilir.

İHRACAT FAALİYETİNDE YAPILAN HATALAR

İhracat stratejisini anlamak için, ihracatçıların karşılaştıkları önemli problemlerin neler olduğunun açıklanması gerekir. Problemler;

- 1) Kalifiye ihracat danışmanı bulmak ve uluslararası pazarlama plânı geliştirilmede başarısız olmak,
- 2) Yabancı ülkede uygun acenta, distribütör bulamamak,
- 3) Yönetimin ihracata başlayabilmesi için başlangıçta yeterli finansmana sahip olmaması,
- 4) Kültürel tercihlere göre ürün değişikliğine gidilmemesi,
- 5) İhracat faaliyetleriyle ilgilenecek yabancı dil bilen personele sahip olmamak,
- 6) Ürün için satış sonrası hizmet sağlamada başarısız olmak,
- 7) Birkaç coğrafi bölgeye yoğunlaşmak yerine tüm dünyadan talepler aramak,
- 8) Servis, garanti ile ilgili dökümanların yabancı dilde hazırlanmamasından kaynaklanmaktadır.²³

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) VE İHRACAT

KOBİ'lerin Dezavantajları: Finans kuruluşlarının ve bankaların ipotek karşılığı kredi vermeleri, sermaye piyasalarına girememeleri gibi nedenlerle finans kaynaklarının yetersiz olması, büyük işletmeler gibi araştırma ve geliştirme kapasitelerinin olmayışı, sınırlı bir çevrede iş faaliyetinde bulunmaları, iş sahibi ve yöneticinin aynı kişi olması, genellikle aile işletmeleri olması, yönetim, pazarlama, finans konularında kararın tek başına verilmesi, eğitimin düşük olması, işgücünün kalifiye olmaması, potansiyel ihraç pazarları konusunda bilgi sahibi olunmaması, lojistik problemlerin olmasıdır.

²³ Sefer Gümüş, "Haliç'teki KOBİ'lerin İhracatlarını Artırma Olanakları Üzerine Bir Araştırma", KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007, s.240.

KOBİ'lerin Avantajları: Büyük işletmelere göre daha esnekler ve ülke dışında bir fırsat gördüklerinde daha kolay uyum sağlayabilirler, pazar fırsatlarını çabuk değerlendirebilirler, karar verme hızlı olur, alıcının ihtiyaçlarını karşılayacak malleri üretebilirler ve koordinasyonu sağlayabilirler yani birebir pazarlama yapabilirler, girişimcidirler ve risk alırlar.²⁴

Tablo 25: KOBİ'lerin İhracat Tecrübesinden Elde Ettikleri Sonuçların Değerlendirilmesi Listesi

İhracat Pazarları	KOBİ hangi pazarlarda faaliyet göstermektedir? Ülke dışında satılan ürünlerin satış hacmi, kâr katkısı ve pazar payı nedir? İhracat satışlarının hacmi ve kazançlar artıyor mu? Ülke içindeki ve yabancı rakipler kim? İleride ihracat satışlarındaki zorluklar neler olabilir?
Üretim	Üretim kapasitesi nasıl? İhracat ürünlerinin dağıtımı için ne kadar zaman gerekli? İhraç edilen ürünlerin ortalama ve maksimum maliyeti nedir? Gerekli minimum sipariş miktarı nedir? İhracat edilen ürünler için tasarım çabası var mı?
Ürünler	Hangi ürünler ihraç edilecek? Şekil değiştirilecek mi, özel üretilecek mi? Ürün yaşam eğrisinde hangi aşamalarda? Ürünlerin patenti var mı? Ülke dışında patent ve ticari marka kayıtlı mı? Ne kadar süre geçerli?
Finansman	İhracatın KOBİ'nin kâr ve nakit akışına katkısı nedir? Toplam üretim maliyeti nedir? İhracat için gerekli sermaye miktarı nedir?
İhracat Organizasyonu	İhracat organizasyonu ve personel nasıl organize edilmiş? Sorumlulukları neler?
Elde Edilen Tecrübe	İhracatta yapılan hatalar neler? (ürün, fiyat, Pazar geliştirme) Hangi pazarlara ve ürünlere öncelik verilmelidir? İhracat yeniden organize edilmeli midir?

Kaynak: Exports From Small and Medium Enterprises in Developing Countries, International Trade Centre UNCTAD, GATT, Geneva 1989, s.70.

Küçük işletmelerin dezavantajları ve avantajları göz önünde bulundurulduğunda ihracat yapan KOBİ sayısını artırmak için; yönetim yeteneklerin geliştirilmesi, ihracat pazarları konusunda eğitilmeleri ve hükümet tarafından kaynak engelleri konularında yardım sağlanması gerekmektedir. İhracat potansiyeli, işletmenin

²⁴ Exports From Small and medium Enterprises in Developing Countries, International Trade Centre UNCTAD, GATT, Geneva 1989.

ülke içinde pazarlamada başarılı olması, yeterli kaynaklara ve ürünlere sahip olmasıdır. Küçük işletmelerin ihracat potansiyellerini belirleyen faktörler; üretim kapasitesi, yönetim, kendi ürün ve organizasyonunun güçlü olması yanında özel kaynaklar, yerleşim yeri, iklim, ekonominin maliyet yapısı gibi ülkenin karşılaştırılmalı üstünlüğü, vergi politikaları, bilgi sağlama ve hükümet teşvikleri, döviz kurları ve belirli bir ihracat pazarında fırsatların olmasıdır. Küçük işletmenin ürünleri ülke içindeki pazarda başarılı ise ülke dışında da pazarlama fırsatı bulur. KOBİ'ler ihracatta elde ettikleri sonuçları değerlendirirken Tablo 25'de verilen listeden yararlanabilirler.

İHRACAT ŞEKLİNE GÖRE İHRACAT TÜRLERİ

Özelliği Olmayan İhracat

İhracatçılar, ihracı belli bir kurumun iznine veya kayda bağlı ihracat listesinde yer almayan ürünleri bu şekilde ihraç ederler. İhracatçı, ihracatçı birliklerine onaylattıkları gümrük beyannamesi ile birlikte, ihracatın yapılacağı gümrük idaresine müracaat etmektedir.

Kayda Bağlı İhracat

Kayda Bağlı İhracat listesi²⁵ kapsamında yer alan malların ihracatında ihracatçılar, gümrük beyannamesi ile birlikte kayıt için ilgili ihracatçı birliklerine müracaat ederler. Birlikler onayladıkları gümrük beyannamelerine kayıt meşruhatı düşerek, gümrük idarelerine tevdi edilmek üzere ihracatçıya verirler. İhracatçı, birliklerce kayıt meşruhatı düşülerek onaylanmış gümrük beyannamesi ile birlikte ihracatın yapılacağı gümrük idaresine müracaat etmektedir.

Kredili İhracat

Kredili ihracat talepleri ile ilgili müracaatlar mal cinsi, ödeme planı ve ödeme süresini içeren satış sözleşmesinin aslı ve Türkçe tercümesi ile birlikte ihracatçı birliklerine yapılır. Kredili ihraç süresi dayanıksız tüketim mallarında iki yılı, diğer mallarda beş yılı geçemez. Kredili ihracatta telgraf, teleks veya telefaksız sözleşme yapılamaz.

Konsinye İhracat

Konsinye ihracat, ihraç konusu malın kesin satışının yapılmadan ithalatçı tarafa gönderilmesidir. Konsinye malların en fazla bir yıl içinde satılması gerekmektedir.

²⁵ http://www.kobitek.com/makale.php?id=20_kayda_bagl_ihracat_listesi_verilmitir.

Mala ilişkin talep ilgili ihracatçı birliklerine yapılır. Konsinye ihracata izin verilmesi halinde ihracatçı birliklerince gümrük beyannamesi üzerine konsinye ihracat meşruhatı düşülerek onaylanır. gümrük beyannamelerinin doksan gün içinde gümrük idarelerine tevdi gerekmektedir.

İthal Edilmiş Malların İhracı

İthalat Rejimi çerçevesinde ithal edilmiş ve vergileri ödenmiş bulunan yabancı menşeli yeni veya kullanılmış malların ihracı özellik arz etmeyen ihracat kapsamında yapılmaktadır.

Serbest Bölgelere Yapılacak İhracat

Serbest bölgelere yapılacak ihracat, İhracat Mevzuatı hükümlerine tabidir.

Bağlı Muamele Yoluyla Yapılacak İhracat

İhraç veya ithal edilen mal, hizmet, veya teknoloji transferi bedelinin, kısmen veya tamamen mal, hizmet, teknoloji transferi veya kısmen döviz ile karşılanmasıdır. Bağlı muamele veya takas talepleri, yabancı firma veya firmalar ile yapılan bağlı muamele veya takas anlaşması ve Bağlı Muamele veya Takas Başvuru Formundan altı nüsha eklenmek suretiyle bir müracaat yazısı ile birlikte üye olunan veya bulunulan bölgedeki ihracatçı birliklerine yapılmaktadır.

Ticari Kiralama Yoluyla Yapılacak İhracat

Malların bir bedel karşılığında, belirli bir süre için kullanılmak üzere ihraç edilmesidir. Ticari kiralama yoluyla yapılacak ihracata ilişkin talepler, yurt dışındaki firma veya kuruluşla yapılan; kiralanan malın cinsi, teknik özellikleri, G.T.İ.P.'u (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon numarası), miktarı, birim fiyatı, değer tutarı, kira süresi, kira bedeli ve bu bedelin ödenme şekil ve zamanı, teslim yeri gibi bilgileri içeren kira sözleşmesi ile birlikte Ticari Kiralama Yoluyla Yapılacak İhracata İlişkin Başvuru Formundan beş nüsha doldurulmak suretiyle Dış Ticaret Müsteşarlığı'na (İhracat Genel Müdürlüğü) yapılmaktadır. Ticari kiralama yoluyla yapılacak ihracatta süre bir yıldır. Bu süre, bitiminden önce başvurulmak kaydıyla haklı ve zorunlu nedenlerle izni veren merci tarafından toplam bir yıla kadar uzatılabilir.²⁶

Bedelsiz İhracat

Karşılığında yurda bir bedel getirmeksizin yurt dışına mal gönderilmesidir. Örneğin;

- a) Gerçek veya tüzel kişiler tarafından götürülen veya gönderilen hediyeler, miktarı ticari teamüllere uygun numuneler ile reklam ve tanıtım eşyaları,

²⁶ www.dtm.gov.tr

- b) Daha önce usulüne uygun olarak ihraç edilmiş malların bedelsiz gönderilmesinin ticari örf ve adetlere uygun parçaları, fireleri ile garantili olarak ihraç edilen malların garanti süresi içinde yenilenmesi gereken parçaları,
- c) Türkiye’de çalışan yabancıların, yurt dışına hane nakli suretiyle gidecek Türk vatandaşlarının, daimi veya geçici görevle yurt dışına giden kamu görevlilerinin, bu durumlarının ilgili mercilerce belgelenmesi şartıyla beraberlerinde götürecekleri, gönderecekleri veya adlarına gönderilecek eşya ve taşıtlar,
- d) Yurt dışında yerleşik tüzel kişiler, yabancı turistler ve yurt dışında ikamet eden Türk vatandaşlarının beraberlerinde götürecekleri, gönderecekleri veya adlarına gönderilecek eşya ve taşıtlardır.²⁷

İHRACATTA ÖDEME YÖNTEMLERİ

İhracatçı iki ödememe riski olabileceğini düşünür. Bunlardan biri ithalatçının yükümlülüğünü yerine getirmemesinden kaynaklanır. Diğeri ise ev sahibi hükümet tarafından dövize getirilen kısıtlamalar nedeniyle paranın başka bir para birimine çevrilememesinden kaynaklanır. İhracatçı sadece ithalatçıyı kontrol etmemeli aynı zamanda ithalatçının para biriminin konvertibl olup olmadığını da kontrol etmelidir. Üçüncü bir risk ise döviz kurlarında meydana gelebilecek değişiklikten kaynaklanır. İhracatçı bu riskten kendi para biriminde belirlenen fiyata bir kota koyarak kurtulabilir. Ödememe riskinin artmasıyla uluslararası ödemelerde alternatif yöntemler ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- 1) Peşin ödeme
- 2) Akreditifle ödeme
- 3) Poliçe (ödeme emri) ile ödeme
- 4) Açık hesap
- 5) Konsinye olarak ödemedir.

1) Peşin ödeme: Birbirini iyi tanıyan alıcı ve satıcı arasında yapılan, güvene dayanan, fazla talep gören malların ihracatında kullanılan bir ödeme şeklidir. İhracatçı tarafından en çok istenen ödeme şekli olmasına rağmen uygulamada az rastlanmaktadır. İhracatçı malları göndermeden, ithalatçı peşin ödeme yaptığı için risk ithalatçı üzerindedir. İhracatçı açısından ön finansman sağlar. Malların gecikmesi riski olabilir.

2) Akreditifle ödeme: Akreditif ihraç edilen malların yerine ulaşmasından sonra ödemenin yapılacağını gösteren en sık kullanılan, her iki tarafı da

koruyan, ödemenin yapılmasını garanti altına alan bir ödeme şeklidir. İhracatçı ile ithalatçı arasında malın türünü, miktarını, fiyatını, döviz cinsini, malların sevkini gösteren bir satış sözleşmesi yapılır. İthalatçı bankasından (amir banka) ihracatçı lehine akreditif açılmasını ve ihracatçının ülkesindeki bankaya (muhabir banka) haber verilmesini ister. İthalatçının bankası akreditifi muhabir bankaya iletir. Muhabir banka da ihracatçıya akreditifdeki koşulları iletir. İhracatçı gerekli belgeleri doğru olarak kendi (muhabir) bankasına sunarsa kendisine ödeme yapılır. Muhabir banka belgeleri ithalatçının bankasına (amir banka) iletir ve ödemeyi tahsil eder.

- 3) **Polıçe (ödeme emri) ile ödeme:** İhracatçının malları sevk ettikten sonra malların sevk edildiğini gösteren belgeleri bankasına sunmasıyla ve ödemenin kendisine yapıldığı ödeme şeklidir. İhracatçı belgeleri kendi bankasına verince banka bu belgeleri ithalatçının bankasına gönderir. İthalatçı mal bedelini yatırır ve ithalatçının bankası bu bedeli ihracatçının bankasına gönderir ve ihracatçının bankası ödemeyi yapar.
- 4) **Mal mukabili ödeme (açık hesap):** İhraç edilen mal bedelinin, malın ithalatçı tarafından teslim alınmasından sonra ödemenin yapılmasıdır. İthalatçı malı devraldığında malın mülkiyeti değil zilyedliği kendisine geçmektedir. Mülkiyet devri ise belgelerin ithalatçıya teslimi ile olmaktadır.
- 5) **Konsinye ödeme:** İthalatçıya, komisyonculara, ihracatçının şubelerine satılmak üzere gönderilen malların bedellerinin satış yapıldıkça alınmasıdır. İhracatçı için en riskli, ithalatçı için ise ideal olan ve güvene dayalı bir yöntemdir.

SÖZLEŞMEYE DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

İşletmeler sözleşme yaparak yabancı ülke pazarlarına girebilirler. Sözleşmeli giriş stratejileri; lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim anlaşmaları, anahtar teslim projelerden oluşmaktadır.

LİSANS ANLAŞMALARI

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkeler ile işbirliği yaparak teknoloji transfer etmelerini sağlayan yöntemlerden birisi de lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşması; bir işletmenin sahip olduğu üretim süreci, teknoloji, patent, ticari sırlar, çalışma yöntemleri, know-how, ürünün adını koruyan ticari marka ve işletmenin adı gibi değerli varlıklarını, belirli bir getiri ya da royalty¹ karşılığında, belirli bir bölgede, belirli bir süre için kullanma hakkını, yabancı bir işletmeye² tanıdığı çeşitli düzenlemeleri içermektedir. Örneğin; Hollandalı bira üreticisi olan Heineken, girmek istediği ülke pazarlarında bira fabrikası açmak yerine yerel üreticilere lisans vermektedir. McGraw Hill, World Trade Press gibi yayıncılar, yabancı yayınevlerine kitaplarının çeviri ve basım lisansını vermektedir. Kısaca lisans, *uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme tarafından, ülke dışındaki yerel bir üreticiye üretim veya satış izninin, belirli bir bedel karşılığında verilmesidir.*

Lisans sözleşmesinde, lisans alan ve lisans veren olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Lisans veren, potansiyel yabancı kullanıcılar için kendine özgü bir ticari marka, teknoloji ya da işletme adına sahip olan taraftır. Genellikle transfer edilebilen teknolojiye sahip büyük işletmelerdir. Lisans alan ise teknolojiyi yapılan anlaşma çerçevesinde kullanma yetkisine sahip taraftır. Teknoloji ya da ticari markaya

¹ Lisans ücreti “royalty” olarak adlandırılır ve satışların belirli bir yüzdesidir. % 3 ile % 5 arasında değişmektedir.

² Lisansiye, lisans alan.

sahip olmayan işletmeler lisans veremez. Diğer taraftan yeterli sermaye ya da yönetim kaynakları olmayan küçük işletmeler lisans sözleşmesini, pazara giriş ya da pazar geliştirme stratejisi olarak kullanabilirler. Lisans sözleşmeleri sektörel olarak kimya, ilaç, sağlık, elektronik endüstrilerinde ya da lastik, plastik gibi araştırma ve geliştirmenin yoğun olduğu süreç endüstrilerinde kullanılmaktadır. Pazar hakkında bilgisi olmayan işletmeler riski azaltmak için mülkiyeti kendilerine ait kuruluş açmak yerine lisanslama ya da ortak girişim stratejisini tercih etmektedirler.³

Fikri ve sınai hakları korunmasına yönelik kanunlarının olmadığı ülkelere lisans verilmemelidir. Yabancı ülkede yetersiz sanayi ve mülkiyet koruma haklarının, rekabet kanunlarının, hükümet düzenlemelerinin (yerel hammadde, makine alınması şartı, ithalat kotaları, ihracat düzenlemeleri), royalti ödemeleri kontrollerinin, lisans geliri üzerinde vergilerin olması lisanslama yapılmasını özendirmeyen unsurlar olarak kabul edilmektedir. Lisans vererek pazara girmek isteyen işletmelerin dikkat etmeleri gereken konular şunlardır: Sanayi ve mülkiyet haklarının korunması, lisans anlaşması oluşturulması ve sürdürülmesi, uygun lisansiyenin araştırılması, iletişim sağlanması, lisansiyenin teçhizatının uyumu, personelinin eğitilmesi, lisansiyenin izlenmesi, sürekli pazar araştırması yapılması.

Know-how lisansında gizli bilginin kullandırılması sözkonusudur ve kullanım hakkından dolayı royalti ödenir. Karşılıklı lisans verme sözleşmeleri sözkonusu olabilir. Bu durumda işletmeler karşılıklı olarak birbirlerinin patent ya da know-how⁴larını kullanırlar. Lisans vermek, herhangi bir sermaye yatırımı gerektirmemektedir. Lisans alan işletme, makinalar, stoklar gibi gerekli sermaye yatırımı yapar ve ürünleri belli satış bölgelerinde pazarlar.

Lisans veren, değerli varlıklarının kullanım hakkını başkalarına veremez ise buna "inhisari lisans", başkalarına da verebilirse "basit lisans" adı verilir. Lisans veren teknik bilgi ve yardımı sağlamakla yükümlü iken, lisans alan bu hakları etkili bir şekilde kullanmakla ve lisans verene bedelini ödemekle yükümlüdür. Lisansa konu olan haklar beş türde olabilir:

- 1) Patent^{5*}, buluş, formül, süreç (know-how), dizayn (şekil, görünüm).
- 2) Edebi, müzikle ilgili ya da beste telif hakkı

³ Patrick Woodcock, Paul W. Beamish, Shige Makino, 'Ownership Based Entry Mode Strategies and International Performance', *Journal of International Business Studies*, Summer 1994, v25, n2, s.260.

⁴ ∇ Know-how, patente bağlanamayan, gizli tutulan teknolojik bilgidir.

⁵ * Teknik alanda gerçekleştirilen buluşlara devlet tarafından verilen belge olup, sahibine buluşunu, belli bir süre ile sınırlı olarak tekeli olarak kullanma hakkı verir. Patent, bir yeniliği ilk kez bulana verilir ve patentlenebilir bir buluş veya yenilik tescil edilip patent korumasına alınmadığı sürece know-how niteliği taşır. Buluş: Teknik alandaki bir problem, teknik araçların kullanımı yoluyla getirilen teknik çözümdür.

- 3) Ticari marka⁶, şirket adı, marka adı, tasarım, ticari sır
- 4) Franchise, lisans, sözleşme,
- 5) Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler.

Lisans Anlaşmalarının Türleri

Lisans anlaşmalarının ana grupları; patent lisansı ve know-how lisansı olarak bilinmektedir. Anlaşmaların kapsamına ve taraflara getirdiği sınırlamalara göre ise türleri lisans alanın yetki kapsamı açısından ikiye ayrılmaktadır;

- 1) *Basit Lisans Sözleşmeleri (İnhisari olmayan/non-exclusive licence)*: Lisans veren, sözleşmeye rağmen daha sonra ve gereğinde aynı içerik ve aynı kullanım alanı için başkalarına da lisans verme hakkını kendinde saklı tutar. Basit lisans borç hukuku ilişkisi doğurur, lisans veren, başkalarına da alt lisans verebilir.
- 2) *Tekelci Lisans (İnhisari / exclusive licence)*: Lisans veren, bu sözleşme ile aynı konu, aynı süre, aynı bölgede başka birine lisans vermeyeceği yükümlülüğü ile lisansı kullanma yetkisini lisans alanına vermektedir. Böylece lisans alan, alanında, belirli bir bölgede önemli bir rekabet üstünlüğü elde eder. Tekelci lisansın kullanımı bölge ve süre açısından sınırlandırılabilir. Tekelci lisans alan, bu sözleşme ile basit türünde alt lisans verme yetkisi elde etmektedir.

Lisans Verme Nedenleri⁷

- 1) Yatırımın riskli ve zor olduğu ülkelere lisans verilerek girilebilir. Ev sahibi ülkede ithalat ya da doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde kısıtlamalar varsa, taşımacılık, tarife engelleri ev sahibi ülkeye ihracatı zorlaştırıyorsa lisanslama kullanılır. Küresel rekabet arttığından beri birçok işletme lisanslama, franchising, ortak girişim stratejilerini % 100 yatırım yapmaya tercih etmeye başlamıştır.
- 2) Yabancı pazarın küçük olması durumunda, yatırım yapmadan lisans vererek girilebilir.
- 3) Lisanslama, özellikle sermayesi, yönetimi ve uluslararası tecrübesi uluslararası pazarlarda doğrudan yatırımla yayılmak için yetersiz olan küçük işletmelerin kullanabilecekleri bir stratejidir.
- 4) Doğrudan yabancı yatırım yapmadan önce pazarı test etmek ve pazar geliştirmek için bir yol olarak kullanılabilir.

⁶ * Marka, bir işletmenin mal ya da hizmetlerini diğerlerinden ayıran isim, terim, sözcük, simge (sembol), tasarım (dizayn), işaret, şekil, renk veya bunların çeşitli bileşenleridir.

⁷ Robock, Simmonds, age, s.471.

- 5) Teknolojinin değişme hızı, lisans veren tarafın teknolojik üstünlüğünü koruyacak şekilde yeterince hızlıysa kullanılabilir.
- 6) Ürün ya da süreç olgunlaştığında, eski ya da standardize hale geldiği zaman lisanslama ile verilebilir.⁸

1971'de Washington'ın Seattle kentinde kurulan Starbucks, 1987'de Howard Schulz tarafından satın alınmış ve aynı yıl Chicago ve Kanada Vancouver'de yeni kafeler açılmıştır. Starbucks 1996 yılında Japonya ve Singapur pazarlarına ortak girişim ile girilmiştir. Daha sonra 1998'de İngiltere ve 2001 yılında İsviçre ile Kıta Avrupası'na girilmiştir. Bu ülkelerde lisans anlaşması yapılmış, risk ve belirsizlik azaltılmıştır. Amerika, İngiltere, Avustralya ve Tayland'daki Starbucks'ın sahibi ana işletme iken, diğer tüm işletmeler lisans yetkisi ile çalışmaktadır. Lisans almak isteyen adaylar; yayınlanmış bilgi kaynaklarından, lisans anlaşmaları ile ilgili dergilerden, ticari magazinlerden, teknoloji transferi danışmanlarından, ticari fuarlardan, ticaret ve sanayiye geliştirmek amacıyla faaliyet gösteren kurumlardan araştırılabilir.

1971 yılı ile 1981 yılı arasında yapılan onbeş çalışmanın sonuçları özetlenmiştir. Ülke ile ilgili faktörlere bakıldığında, çevresel kısıtlama ve politik risk olduğunda lisans anlaşmalarının tercih edildiği görülmektedir. Araştırma ve geliştirmeyi yoğun yapan işletmeler yeni geliştirdikleri teknolojileri içselleştirmeyi isterler. İlaç, kimya gibi sanayilerde lisanslama yaygın kullanılan, karşılıklı teknoloji değiştirme şeklindedir (Tablo 26).

Lisans Veren Avantajları

Lisanslamanın, lisans veren açısından avantajları şunlardır:

- 1) Teknoloji üzerinden gelir sağlanır.
- 2) İşletmeler yabancı ülkelerde patent ve ticari markalarını koruyarak yabancı pazara girmek isteyebilirler. Lisanslama, ithalat engelleri ve kotalar olmadan hedef pazarlara girmeyi sağlayan bir giriş stratejisidir. Politik ve ekonomik riski lisans alan üstlenir.
- 3) Lisans veren, hızla ve düşük bir sermayeyle yabancı pazarlara girme imkânı bulur. Lisans alan, üretim ve pazarlamayı finanse etmektedir. Yerel bilgi lisans alan tarafından sağlandığı için pazar bilgisini gerektirmemektedir. Tesis kurma, stoklama maliyetleri azaltılmış olur. Yatırımın geri dönüşü sermaye harcaması gerekmeden hızlı olur. Kaynak tasarrufu sağlanmış olur.

⁸ Root, age, s.124.

Tablo 26: Lisanslamanın Strateji Olarak Tercih Edilme Nedenleri

STRATEJİK KONSEPT	KOŞULLAR
<p>İŞLETME SEVİYESİNDE</p> <p>Lisans Verenin Büyüklüğü</p> <p>Araştırma Yoğunluğu</p> <p>Yardımcı, destek iş yaratma</p> <p>Farklılaştırma ve ürün hattı organizasyonu</p> <p>Lisans alanın bağımlılığının sürekliliği</p>	<p>Lisans verenin finansmanı, yönetsel ya da pazarlama uzmanlığı çok azdır</p> <p>Lisans veren firmanın teknolojisi üstündür.</p> <p>Royalty geliri yetersiz olsa bile, lisans alan yardımcı iş yaratmış olur.</p> <p>Özellikle büyük, farklılaşmış işletmelerde bölüm dikkati gerekli ürünlere odaklandığında, ürün/ülke matriksi merkezi incelemede lisanslama ile pazara girme ihmal edilebildiğini göstermektedir.</p> <p>Lisans anlaşması olmadan, teknik ilerlemeler için sadece ticari marka, gerekli bileşenlerle lisans alanın bağımlılığı etkili bir şekilde sürdürülemez.</p>
<p>SANAYİ/ÜRÜN SEVİYESİNDE</p> <p>Ürün hayat eğrisi standardizasyonu</p> <p>Yüksek teknolojik satış geliri</p> <p>Teknoloji değişiminin taklidi</p> <p>Ürün süreç teknolojileri</p>	<p>Ürün pazarında artan rekabet, yakın teknoloji, model değişikliği</p> <p>Değişiklik çok hızlıdır, teknoloji çabuk eski hale gelmektedir, önemli rekabette az bir korkuyla dizayn ya da patent transfer edilebilir.</p> <p>Lisanslama teknoloji, pazar haklarını, yüksek ar-ge, pazar geliştirme maliyetlerini ve farklılaştırılmış ürünleri elde etmek için değerli bir araçtır.(ilaç, kimya, elektrik)</p> <p>Temel ürün teknolojileri lisanslanmasa bile yedek, yardımcı süreçleri lisanslama fırsatları vardır. (çelik, alüminyum sanayinde)</p>
<p>ÜLKE SEVİYESİNDE</p> <p>Doğrudan yabancı yatırımlar konusunda çevresel sınırlamalar</p> <p>İthalat sınırlamaları</p>	<p>Hükümet düzenlemeleri belirli sektörlerde doğrudan yabancı yatırımları kısıtlayabilir. Politik risk varsa, Pazar belirsizse ya da doğrudan yatırım için çok küçükse, lisans verenin pazarlama yetenekleri yoksa tercih edilmektedir.</p> <p>Mamulün taşıma maliyetleri yüksek ise, tarife ya da tarife dışı engeller varsa lisanslama tercih edilmektedir.</p>

Kaynak: Root, age, s.123.

- 4) Üretici, fiziksel ürünü göndermek yerine, ithalat kısıtlamalarına konu olmayan dokunulmaz varlıklarını ve hizmetini gönderir. Üreticiler, lisans verme stratejisini hedef pazara ihracatta tarife ve kotalar konulduğunda ihracat yapmanın imkansız hale geldiği ya da yoğun rekabetten dolayı ihracatın kârlı olmadığı zamanlarda kullanmışlardır. Doğrudan yabancı yatırımın hükümet tarafından teşvik edilmediği, gümrük tarifelerinin, ya da politik riskin olduğu ülke pazarlarına lisans vererek girilebilir. Örneğin, savaş sonrasında Japonya'da hükümet teknolojiyi elde etmek için ülkede doğrudan yabancı yatırımların yapılması yerine lisans anlaşmalarının kullanılmasını tercih etmiştir. 1950 ile 1964 yılları arasında 3200 lisans elde edilmiştir. Hindistan'da da benzer şekilde lisans anlaşmalarına önem verilmiştir. Yabancı Yatırım Müdürlüğü'ne göre yabancı sermayenin önemli sektörlerde sermayeye katılım payları %15'den en fazla %40'a yükseltilmiştir. Bu gibi yabancı sermayeye kısıtlamaların olduğu kapalı ülke pazarlarına girmede lisans anlaşmaları tercih edilen önemli bir stratejidir. Lisans veren taraf, hedef ülkede fiziksel varlığa sahip olmadığından kamulaştırma gibi politik risk unsurlarından etkilenmeyecektir. Ortak girişim, doğrudan yabancı yatırımlara göre daha az risklidir. Politik risk, lisanslamada doğrudan yatırıma göre daha azdır. Birçok ülkenin hükümeti teknolojiyi elde edebilmek için doğrudan yabancı yatırım yerine lisanslamayı tercih etmektedir. Milliyetçi politikaların daha az tepkisi çekilmektedir. Lisanslamada, lisans veren işletme hedef ülkede kendi fiziksel varlıklarına sahip olmadığından dolayı kamulaştırmadan muafır. En kötü ihtimal, üretici işletmenin lisans gelirini kaybetmesidir. İhraç edilemeyen, nihai ürünü hizmet olan işletmeler için şube açmak yerine lisanslama ya da franchising cazip bir giriş stratejisidir.
- 5) Lisanslama diğer giriş stratejilerinden daha esnektir ve diğer giriş şekilleriyle birleştirilebilir. Lisans anlaşması zaman içinde ortak girişim ya da diğer iş düzenlemeleri haline dönüştürülebilir. Hedef ülkenin para biriminin sürekli değer kaybetmesi ihracatçının lisanslamaya dönmesine neden olmaktadır.⁹
- 6) Bazı ürünlerin hedef pazara nakliyesi güç olduğundan, lisanslama yüksek taşıma maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır.
- 7) Markanın lisansla verilmesi, reklamın maliyetsiz olmasını sağlanmaktadır.
- 8) Lisans alanın yaptığı geliştirmelerden, iyileştirmelerden yararlanma imkanı bulunmaktadır.
- 9) Markanın, logonun taklit edilmesi önlenmektedir. Örneğin, Xingbake adlı kahve zinciri, Çin'de Starbucks'ın Çince karşılığını ve benzer logoyu kullandığı için Starbucks'a 62 bin dolar ödemeye mahkum edilmiştir.¹⁰

⁹ Root, age, s.86.

¹⁰ www.sayginpatent.com/markahaber.asp

Lisans Verenin Dezavantajları

- 1) Lisans veren işletmenin, lisansiyeyi dikkatli seçmesine rağmen hedef ülkede pazarlama plân ve programı üzerindeki kontrolü kaybetmesi, lisansiyenin pazar başarısına bağlı kalması söz konusu olabilir. Lisans verenin adı ve bölgesi patent ile korunsa bile kalite, pazarlama ve diğer faaliyetler üzerinde kontrolün kaybedilmesi riski bulunmaktadır.
- 2) İhracatta gelirden dalgalanmalar olurken, lisanslamada belirli bir süre royalty geliri elde edilmektedir. Lisans verenin gelirleri ihracat ve doğrudan yatırımla karşılaştırıldığında daha düşüktür ve lisans anlaşması süre ile sınırlıdır. Ayrıca royalty oranları genellikle önceden plânlanmış lisans anlaşması, sanayi uygulamaları, rekabet ve ülkedeki hükümet düzenlemeleriyle sınırlıdır. Günümüzde royalty oranları genellikle %5 dir.
- 3) Lisanslamada politik risk düşük olmakla birlikte, lisans alan işletme ileride dünya pazarlarında rakip duruma gelebileceğinden dolayı ticari risk yüksektir. Üreticiler bu riski sözleşme sonrasında lisansın kullanılmaması şartı getirerek ya da kendi ülkelerinde lisans alanın satışlarını kısıtlayarak minimize etmeye çalışırlar. Bu çabalar ana ülke hükümeti ya da haksız rekabeti önleyici düzenlemelerle yasaklanabilir. Yabancı bir işletmeye lisans vermeden önce, işletme gelecekte rakip yaratabileceğini dikkate almalıdır. Ürünün lisans verenin adından başka bir isim altında satılabilmesi riski vardır, güvenilir ve uygun bir ortak bulmak zordur.
- 4) Lisans vererek uluslararası pazara girme stratejisi, üreticilerin ileride yatırımcı olarak dikkatlice yeni bir pazarı test etmeleri ya da araştırmaları için kullanılabilir. Lisans veren lisansını verdiği ürünler için anlaşma süresince alternatif bir giriş stratejisi ile uluslararası pazarlara giremez.
- 5) Farklı ülkelerde bulunan lisans alanların koordinasyonunu sağlamak zordur.

Lisans Alanın Avantajları

- 1) Yeni bir ürün, marka geliştirmeye göre maliyeti düşüktür. Lisans veren işletmenin marka değerinden faydalanılır.
- 2) Daha kısa sürede mamul üretilmiş olur, mamul geliştirme süreci ile vakit kaybedilmez ve böylece rakiplerin piyasaya girmesi engellenir.
- 3) Mamulün marka adından dolayı satış potansiyeli, belirli bir satış garantisi bulunmaktadır.
- 4) Pazarlama, araştırma geliştirme faaliyetlerinde lisans verenin desteği sağlanır.

Lisans Alanın Dezavantajları

Lisans alan yeni bir alanda know how kazanırken, diğer taraftan yüksek üretim maliyetleri, lisans süresi sonunda büyük yatırımlar yapmasına rağmen ürünün üretim hakkını kaybetme ile karşılaşabilmektedir.¹¹

Lisans Vermede Temel Konular

Uluslararası lisans anlaşmaları genellikle birbirine benzemektedir. Lisans anlaşması şartları detaylı olarak yasal bir sözleşme ile belirtilmekte ve şu konular yer almaktadır.

- 1) Anlaşmanın sınırları
- 2) Ücretin belirlenmesi
- 3) Hakların, imtiyazların ve sınırlamaların belirtilmesi
- 4) Sözleşme süresi.

1) Anlaşmanın Sınırları: Lisans veren ve lisans alan, anlaşmada hangi hak ve imtiyazlara sahip olacaklarını belirtmelidir. Heineken, Pepsi-Cola ile Hollanda'da kolalı içecek üretmek üzere lisans anlaşması yaparak anlaşmıştır. Anlaşmaya göre Pepsi Cola, Heineken'a formülü ve konsantre şurup tedarikini sağlamalı, Heineken da karbonatlı su ekleyerek, Hollanda'da paketleme ve dağıtımını yapmalıdır. Pepsi Şirketi, başka bir işletme ile Hollanda'da lisans anlaşması yapamaz. Heineken da Hollanda dışında Pepsi'nin formülünü kullanamaz.

2) Ücretin belirlenmesi: Lisans veren mümkün olduğunca fazla gelir elde etmek isterken, lisans alan az ödeme yapmak ister. Lisans alan, hedef pazarda lisans ücretini ödedikten sonra kendisine kâr kalmasına dikkat etmelidir.

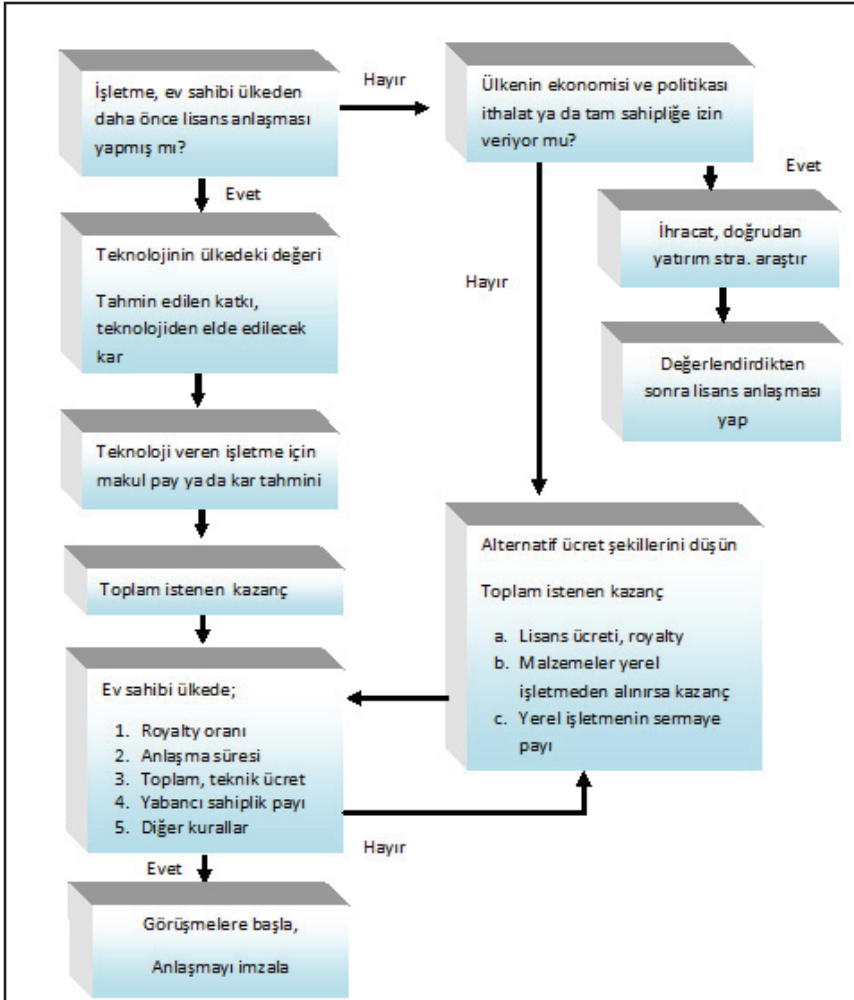
3) Hakların, imtiyazların ve sınırlamaların belirtilmesi: Lisans anlaşmasında tarafların hakları, imtiyazları, sınırlamalar belirtilmelidir. Örneğin lisans alan, kâr marjını artırmak için düşük maliyette ama düşük kalitede malzeme kullanırsa lisans verenin imajı zedeleneyecektir. Anlaşma; teknoloji transferi, üretim süreci ve çalışma yöntemlerini içerirse ve lisans alan bunları başka bir işletmeye kullanması için verirse lisans veren zarar görür. Ya da lisans alan daha az royalti ödemek için satışlarını düşük gösterebilir. Tüm bu gibi nedenlerle lisans alanın özgürlüğü lisans anlaşmasında sınırlandırılmaktadır. Uyuşmazlıkların ne şekilde çözülebileceği anlaşmada belirtilmektedir.

4) Sözleşme süresi: Lisans veren, lisans anlaşmasını yabancı pazar hakkında düşük maliyetle ve düşük riskle bilgi elde etmek için kısa dönemli bir strateji olarak

¹¹ Julie Spencer, **Principles of International Marketing**, Blackwell Business, First Published, Oxford, 1994, s.128.

görebilir. Ürünün satışları iyi olursa anlaşma süresi bittiğinde pazara tek başına girme kararı alabilir. Bu nedenle lisans veren kısa süreli anlaşma yapmayı ister. Anlaşma süresi çok kısa olursa lisans alan taraf, tüketici araştırması, dağıtım ağı, üretim tesisleri konularında yatırım yapmak istemez. Lisans veren, hedef ülkeyi belirledikten sonra lisanslamanın uygun strateji olup olmadığı kararını vermelidir. Bir sonraki şekilde bu süreç açıklanmıştır. İşletme ev sahibi ülkede daha önce lisans anlaşması yapmamış ise, ülkede ekonomik ve politik olarak ithalat ya da tam sahipliğe izin verilip verilmediği araştırılmalı, tüm stratejiler ve hedef lisansiyeler değerlendirilerek karar verilmelidir. Lisans alacak tarafın pazar gücü, finansal durumu, şöhreti, pazarlama ve yönetim uzmanlığı, üretim kapasitesi önemlidir (Şekil 10).

Şekil 10: Lisans Anlaşmasını Planlama ve Yönetme



Lisanslama ile İhracatın Karşılaştırılması

Her iki stratejide düşük başlangıç maliyetlerini gerektirse bile, lisans anlaşmaları iyi bir öğrenme tecrübesi sunmamaktadır. Bunun nedeni ise lisans alan üzerinde kontrolün olmasıdır. Lisans alanın gelecekte rakip olmasından çekinilebilmektedir. İhracat ise yabancı pazarlar hakkında bilgi ve öğrenme imkânı sunmaktadır. Lisans anlaşması, ihracatın tersine ithalat kısıtlamaları ve taşıma maliyetleri olmadan yabancı pazara girme imkânı vermektedir. Yabancı ülkeye fiziksel ürün yerine dokunulmaz mallar ve teknoloji transfer edilmektedir.

FRANCHİSİNG

Franchising, tanınmış, kendi alanlarında başarılı olmuş, kaliteli mal ya da hizmet üreten işletmelerin mal ya da hizmetlerinin ülke içinde ya da ülke dışında ana işletmeyle tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilmesini, dağıtılmasını ve belirli standartlar içinde kullanılmasını sağlayan bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Başarılı bir işletmenin bağımsız bir işletmeye ya da kişiye başarılı olmasını sağlayan kendi sistemini kullanma hakkını verdiği bir lisans şeklidir. Franchising, franchisor ve franchisee denilen hukuken birbirinden bağımsız iki taraf arasında sözleşme ile yapılmaktadır. Franchisor, tanınmış mal ya da hizmetin, işletme sisteminin sahibidir. Franchisee ise franchise verenin ticari markasını, hizmet markasını, know-how'unu, işletme sistemini, başarılı olmasını sağlayan iş yöntemlerini kullanma hak ve zorunluluğunu üstlenen bağımsız bir girişimcidir.

Kendi işini kurmak mı? Franchise almak mı? İşte bu iki soruya yanıt vermeden önce franchising sisteminin taraflar açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin bilinmesi gerekmektedir. Öncelikle franchising, franchise almak isteyen için kendi işini kurmaktan kaynaklanabilecek riskleri azaltmakta, franchise verenin ise çok kısa sürede, yatırım harcaması yapmadan uluslararası pazarlara girmesine imkân vermektedir. Giriş stratejisi olarak franchising'in kullanılması hızla artmaktadır. 1967 yılında uluslararası faaliyetlerine başlayan bir işletme bu sistem ile 65 ülkede faaliyet göstermektedir ve 4000'in üzerinde uluslararası satış birimi bulunmaktadır. Uluslararasılaşma teorileri daha çok işletmelerin ihracat kararlarından, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapmalarına kadar olan çeşitli stratejiler üzerine odaklanmaktadır. Geleneksel olarak işletmeler bu süreçte yabancı pazarlarda ve kültürel uzaklık olan uzak ülkelerde işlerini yürüterek tecrübe kazandıkça kaynak taahhütlerini artırmaktadır. Farklı iş uygulamalarını anlamak, işletmelere güven vermektedir.

Franchising, franchisor'ın bağımsız bir girişimci ya da işletmeci olan franchisee'ye ürünlerini dağıtması ya da franchisor'ın sistemine göre işi yürütmesi için lisans verdiği, taraflar arasında sürekli bir ilişkinin kurulduğu dikey bütünleşmenin sözleşmeli

şeklidir. Franchisor bu dağıtım sistemiyle franchisee'ler üzerinde dikey kontrol sağlar. Kullandığı dikey kontrol aracı ise tarafları bağlayıcılığı olan sözleşmedir.¹² Franchise veren karşı tarafa sadece dokunulmaz varlıklarının kullanım hakkını vermez. Ayrıca sürekli bir şekilde satış promosyonu, eğitim yardımı sunar. Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'ın tanımına göre *franchising*; "Ana firmanın üretim veya hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş ticari ve hizmet markasını, ürünlerin dağıtım ya da hizmeti sunma hakkını belirli süre, şart ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan bir diğer tarafa verdiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Diğer bir anlatımla franchising sistemi mal ya da hizmetlerin üreticilerden tüketicilere etkin bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan bir dikey pazarlama sistemidir. Franchise veren standart ürün paketini, sistemini, yönetim ve organizasyona ilişkin bilgi ve desteğini, eğitimi franchise alana sunmakta; franchise alan ise sermaye, yerel pazar bilgisi ve idari konularda kişisel katılımını ortaya koymaktadır. Özellikle perakendecilik sektöründe dünyada bu sistemi uygulayan işletmelerin sayısı hızla artmaktadır. UFRAD'a göre; yapılan araştırmalarda ABD'de oniki kişiden birisi kendi işini kurmak isterken, bu rakam Finlandiya'da yüz kişide bir kişi, Almanya'da ise kırkbeşte bir olarak açıklanmaktadır. Türkiye'de iki kişiden biri kendi işini kurmak istemektedir. Franchising gibi işbirliği yaparak çalışma modeli çok yaygın değildir. Bu sistem özellikle marka olmasını başarmış, istikrarlı satışları olan işletmeler için çok uygun olan bir sistemdir. Ana firma, ürün veya hizmetle ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi, organizasyon ve pazarlama konularında franchise alana eğitim ve uzmanlık yardımı sağlar ve buna karşılık franchise alan, yıllık satışların belirli bir yüzdesini ve diğer belirli ücretleri ana firmaya öder, ana firmanın standartlarını aynen koruyarak faaliyetlerini sürdürür.¹³ Sistemin başarısı mal veya hizmetin markası ve adının, kalite standardının her franchise biriminde aynı olmasına bağlıdır. Franchising çok farklı iş alanlarında bir pazarlama ve dağıtım yöntemi olarak kullanılmaktadır. Bunları gıda, tekstil, konfeksiyon, mobilya, mutfak, banyo, bilgisayar, büro malzemeleri, inşaat malzemesi, spor, eğitim, emlakçılık, temizlik, araba yıkama ve bakımı, kiralama, otopark hizmetleri, otel ve motel işletmeciliği, baskı, fotokopi, zayıflama, kozmetik, kuru temizleme, otomobil kamyon kiralaması, drugstore, lokantalar, fast food, çamaşırhane, tamir bakım hizmetleri, alet edavat, eğlence ve turizm, güvenlik sistemleri, sağlık hizmetleri, bahçevanlık gibi işler olarak sıralayabiliriz.

Franchising ile ilgili yapılan araştırmalara göre ise uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmeler bu stratejiyi;

- 1) Sınırlı kaynaklar,
- 2) Yönetmel verimlilik,
- 3) Risk yönetimi yaklaşımları nedenleriyle kullanılmaktadır.

¹² Ross D.Petty, "Legal Development", *Journal of Public Policy&Marketing*, cilt:14, sayı:1, Spring 1995, s.149.

¹³ Ulusal Franchising Derneği Semineri-4, İstanbul, 23 Mart 1996, s.10.

Bu yaklaşımlardan ilkinde göre başlangıç ücreti franchise alandan sağlandığından, franchise veren işletme yatırım harcaması yapmadan farklı ülke pazarına girebilmektedir. İkinci yaklaşıma göre işletmelerin kendi kuruluşunu açıp yönetici atamasındansa, franchise vermesi, işletmenin sahibi olduğundan franchise alanı daha fazla motive etmekte, franchise verilen birimler daha verimli çalışmaktadır. Teknolojik ilerlemeler uzaktaki franchise alanların kontrolünü, tedarik, finansman gibi konularda bilginin aktarılmasını kolaylaştırmıştır. Üçüncü yaklaşımda ise franchising sistemi sayesinde coğrafik uzaklık ve kültürel farklılıklardan dolayı oluşabilecek riskler azaltılmaktadır. Örneğin hotel endüstrisi yüksek yatırımları gerektirmektedir. Franchising ise çok sayıda birime sahip olmanın riskini azaltmaktadır. Bazı hotel işletmeleri bu gibi riskleri azaltmak için yönetim anlaşmalarını da kullanabilmektedir. Franchise veren, fiziksel tesislere önemli yatırımlar yapmamakta sadece yönetim uzmanlığı ve kalite kontrolü sağlamaktadır.¹⁴ Franchising konusunda literatür, coğrafik uzaklığın olduğu ülke pazarlarına girmek için franchising'in tercih edildiğini göstermektedir. İşletme kendi birimini açtığı anda hükümet, coğrafik, kültürel, dil farklılıklarından dolayı çalışanları izleme maliyeti daha yüksek olmaktadır. Çok sayıda hizmet işletmesi yabancı ülke pazarlarına girerken bu stratejiyi kullanmaktadır.¹⁵

Franchise işine sıfırdan başlanıldığı, yeni bir iş fikrini geliştiren girişimcinin bunu doğrudan franchise vererek yaydığı uygulamada pek görülmektedir. Franchisor işletme sistemini, franchise ağını oluşturmadan önce bir süre boyunca ve en azından bir örnek işletmede başarıyla yürütmüş olmalıdır.¹⁶ Franchise vermek isteyen firmanın büyüklüğü, ürün çeşidi, hizmeti sunuş şekli, rekabet gücü, finansal gücü, yönetim yeteneği, araçlara sağladığı hizmetler, pazarlama tecrübesi, kısaca firmanın gelişmişlik düzeyi önemliyken, franchise kararının verilmesinde işin franchise edilebilecek bir iş olup olmadığı, franchisor ve franchisee'nin özellikleri, işin pilot satış noktalarında test edilmesi önemlidir.

Franchisingde kendi alanında tanınmış ve başarılı olmuş ana işletmenin uluslararası standartları sürdürülür. Sadece ana işletme kabul ettiği takdirde pazarlama karması yerel koşullara uyumlaştırılabilir. Franchising'in amacı karşılıklı güven ve sürekli bir işbirliği ilişkisi içinde her iki tarafın birbirinden yararlanmasını sağlamaktır. Örneğin, İtalya asıllı Benetton'un farklı ülkelerde franchisee'leri vardır. Benetton kıyafetleri İtalya da üretirken, franchise alanlar pazar bilgisini ana organizasyona network bilgisayar ağıyla iletirler ve buldukları pazarda yerel reklam,

¹⁴ Karin Fladmoe-Lindquist, "International Franchising: Capabilities and Development", *Journal of Business Venturing*, vol 11, 1996, p. 422.

¹⁵ Scott A.Shane, "Why Franchise Companies Expand Overseas", *Journal of Business Venturing* vol 11, 1996, p.74.

¹⁶ UFRAD Bülteni, 1996, Yönlendirici İlkeler.

satış promosyonları yaparlar.¹⁷ Franchise alan, franchise verenin adı ve markası altında iş yapar ve belirli politikaları, prosedürleri takip eder. Franchise alan, tanınmış marka adı, faaliyet yöntemleri, işin öğrenilmesi için verilen eğitim, kısaca yeni bir işletme birimi açabilmek için franchise verene işin başında başlangıç ücreti ödemektedir. Ayrıca franchise alan, franchise verenin sürekli verdiği hizmetler, promosyon, stok kontrolü, malzeme tedariki, yönetsel yardım ve tavsiyeleri için satışlarının belirli bir yüzdesini royalty olarak ödemektedir.¹⁸

Franchising'in Gelişimi

A.B.D'de endüstriyel devrimle birlikte teknoloji ilerlemiş, taşımacılık ve iletişim araçları gelişerek kütle üretimi oluşturmuştur. İmalatçılar, ürünlerinin bölgesel pazarlara dağıtımının başarılarında ana faktör olacağını anlamışlardır. Otomobil imalatçıları, ülke çapında bir dağıtım ağı oluşturmak için gerekli sermaye miktarının çok fazla olması ve merkezi denetimin zorluğu nedeniyle bölgesel işletmelere dağıtım hakkını vermişlerdir. Franchise dağıtım ağını kullandıklarında bu sermayeyi kendilerinin sağlamalarına gerek kalmamış, franchise alanlar, (satıcı firmalar), franchise veren firmaların (otomobil imalatçıları) maliyetlerini düşürmüşlerdir. Franchise alan, sadece kendisine verilen belirli bir bölgede satış yapma hakkı ile aynı modeli satan diğer satışçıların rekabetinden korunmuştur. İmalatçılar, belirli bir bölgede sınırlı sayıda bulunan franchise alanların fazla miktarda satış yapabilmelerini bir anlamda garanti etmişlerdir. Bira imalatçıları olduğu gibi otomobil imalatçıları da franchise alanların sadece kendi ürünlerini satmalarını istemişlerdir. Ayrıca franchisee'lerin herbirinin yeterli yatırımda bulunmasını, satış sonrası hizmet sunmasını, şirketin imajını, imalatçının standartlarını sürdürmesini ve geliştirmesini beklemişlerdir. Otomobil imalatçıları, kendi açtıkları satış birimlerinde de tüm bunları elde edebilirler ama franchising, gerekli sermayenin imalatçıdan çok satıcı firmalar tarafından sağlanmasını sağlar. Otomobil sektöründeki ilk franchisee 1898'de buharlı otomobil satan William E. Metzger'dir. Perakende birimlerini açmak için sermayeye ihtiyacı olan General Motors Şirketi, imal edilen otomobillerin satışının yapılması ve satış sonrası hizmetin sunulması için ilk başarılı franchise sistemini 1898'de kurarak bağımsız kişilere franchisee olma hakkını vermiştir.¹⁹ Franchise dağıtım yöntemini kullanan ikinci önemli sektör alkolsüz içecek şişeleme endüstrisidir. 1899'larda alkolsüz içecek imalatçıları, nihai ürünün en uygun dağıtım yöntemini bulmaya çalışmışlardır. Ana firmanın,

¹⁷ Lee D. Dahringer, Hans Mühlbacker, **International Marketing**, Addison Wesley Publishing Company, NewYork, 1991, s.315.

¹⁸ Arthur H. Kuriloff; John M.Hephill, **How To Start Your Own Business And Succeed**, McGraw Hill Company, 1981, s.230.

¹⁹ Doğan Y. Ayhan, "İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi; Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi", H.Ü.Dergisi, cilt.2, sayı:3, 1984, s.108.

yüksek oranda su içeren içecekleri merkezde imal ederek, uzaktaki bölgelere dağıtımını yapması ekonomik olmadığından, ana firma, bölgesel şişeleme tesisleri bularak günümüzde de kullanılan lisans sözleşmeleri yapmıştır. Ana firmada imal edilen konsantre, yapılan sözleşmeler ile bölgesel şişeleme tesislerine verilir. Franchisee'ler konsantre şurubu ölçüsüne göre sulandırarak nihai ürün haline getirirler ve şişeleyerek satışını yaparlar. Franchisee'ler, depozitli şişeleri kullanarak, ürünün dağıtımının ekonomik olmasını, franchisor ise uzaktaki bölgelere daha az maliyetle dağıtım yapılmasını sağlar. Günümüzde oldukça tanınmış olan Coca-Cola, Pepsi-Cola, 7-up gibi alkolsüz içecek firmaları ürünlerinin dağıtımlarını franchising yöntemiyle gerçekleştirmektedir.

Franchise dağıtım yönteminin kullanıldığı üçüncü önemli sektör petrol endüstrisidir. Otomobil satış ve dağıtımlarının hızla artmasıyla, benzin ve yağ ürünlerine olan talep artmıştır. Petrol şirketleri 1930'larda yaşanan petrol krizi sonucu kendilerine ait petrol ofislerinde merkezden bölgesel rekabet fiyatları belirleyememişlerdir. Bağımsız petrol ofislerinin fiyat kırmaları sonucunda rekabet güçleri ve kârlılıkları azalan petrol şirketleri, bölgesel yatırımcılarla franchise sözleşmeleri yapmışlar ve petrol ofislerini yatırımcılara kiralamışlardır. Bölgesel franchisee'ler koşullara göre fiyatı belirlerlerken, petrol şirketleri de kira geliri elde etmişler ve imajlarını yeniden kuvvetlendirerek, petrol satışlarını arttırmışlardır.²⁰

1950'li yıllarda Ray Kroc ve Mc Donalds kardeşler biraraya gelerek fast food sektöründe tamamen benzersiz olan hızlı ve etkili bir sistem geliştirmişlerdir. Kullanılan malzemelerin kalitesinin iyi, sunulan hizmetin hızlı olmasına önem vererek, geliştirdikleri sistemin adını ve nasıl olması gerektiğini öğreten yöntemleri kullanma hakkını franchise vererek satmaya başlamışlardır. Geleneksel franchising'den farklı olarak, işletme sistemi franchising'i gıda sektöründe ilk olarak Mc Donalds ile geliştirmiştir. 1960'ların sonlarında 50 restoran, franchise sistemini doğru uygulamadıkları için iki yıl içinde başarısız olmuştur. Bunun nedenleri, franchisee'lere yeterli eğitim verilmemesi, yer seçiminin kötü yapılması ve franchisor'ın yönetim desteği sağlamamasıdır. 1963'lerde dünyada başlayan ekonomik kriz ve 1974 resesyonu ABD'de gelişmekte olan franchisingi olumsuz etkilemiştir. Yüzden fazla franchisor 1970'de iflas etmiştir ve binlerce franchise alanı peşinde sürüklenmiştir.²¹ 1975'te ekonomik krizin kalkmasıyla franchising ekonomik gelişmelerle yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Franchise satışlarının düzenlenmesi için geçici kanunlar yapılmıştır. Franchising dağıtım yönteminin, ilk geliştiği yıllarda acentelik, bayilik ve tek satıcılık sözleşmesi ile hemen hemen aynı anlamlarda kullanılmıştır. Benzin istasyonlarının, otobüs firmalarının, buzdolabı imalatçıla-

²⁰ John Stanworth, Brian Smith, **Franchising, Başarılı Markalar ve Siz**, Epsilon yayıncılık, 1995, s.13.

²¹ John E.Kinch, John P.Hayes, **Franchising: The inside Story**, first publishing, Trimark Publishing Company, Wilmington, 1986, s.30.

rının belirli şartlar ve sınırlamalarla bayilikler vermeleri franchising'in geleneksel olarak kullanıldığı dönemin örneklerindedir ve hala günümüzde bayilik sistemleri adıyla kullanılmaktadır. Bayilik sistemi tam olarak franchising'i anlatmaz.²² Bazı kaynaklarda bayilik sistemi, franchising'in bir türü olarak geçmekle birlikte franchisingin bayilik olarak çevrilemeyeceği, daha gelişmiş bir sistem olduğu görüşündeyiz. 1991'de ABD'de toplam franchise satışlarının %69.4'ü otomobil, benzin ve alkolsüz içecek satışlarıyla gerçekleştirilmiştir. Amerika'da otomobil ve kamyon satışları 1991'de toplam perakende satışlarının %65.7' sidir. Bu üç sektörün kullanıldığı franchise sisteminin ve Amerikan, İngiliz ekonomisinde franchise perakende satışlarının payı hala önemlidir.²³

Avrupa Franchise Federasyonu'na göre finansal kriz franchise firmaları için fırsat olarak görülmektedir. Birçok ülkede işsizliğin artmasıyla küçük birikim sahipleri, franchise olarak girişimciliğe yönelebilmektedir. Diğer taraftan franchise alan işletmelerden zarara uğradıkları gerekçesiyle anlaşmayı bozan işletmelerde bulunmaktadır. Büyük alışveriş merkezlerinde yerleşen işletmeciler tüketicilerin alım gücü düştüğünden çok fazla iş yapamamakta ve kira giderlerini ödeyemeyecek duruma gelerek sıkıntı yaşayabilmektedir.

Franchising Türleri

Franchising anlaşmalarının çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlar;

Ürün ve Marka Franchise

Ürün ve marka franchise; franchise alanın, üreticinin adı ve markası altında ürünlerini sattığı, üretici ile satıcı arasında kurulan bağımsız bir satış ilişkisidir. Pazarlanan ürünler franchise veren firma tarafından üretilmektedir. Franchise alan, ana firmanın markası dışında ürün satamaz ve kendisi de üretimde bulunuyorsa ürettiği ürünlerde üreticinin markasını kullanamaz. 18. y.y da Alman bira üreticilerinin kendi markalarındaki biraları satmaları için birahanelerle yaptıkları sözleşmeler, Singer Dikiş Makinaları Şirketinin makinaların satışı için bayilerle yaptığı sözleşmeler, yetkili lastik, bilgisayar, televizyon satıcıları ürün ve marka franchisingine örnek verilebilir. Bölgesel olarak ülkede belirli yerlerde franchising ile satış hakkının verilmesi esasında bugünkü sistemin temelini oluşturmaktadır. 1950'lerden sonra franchising, hemen her sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde bu dağıtım şekli otomobil satışları (Fiat, Ford, Tofaş gibi), benzin istasyonları (Shell firması ile Shell bayileri arasındaki sözleşme gibi) ve alkolsüz içecek şişeleme tesislerinde (Coca-

²² Ercan Gegez, "Dağıtım Kanallarında Bayilik Sistemi ve Sistemin İşleyişi", Pazarlama Dünyası, yıl:7, sayı:38, (Mart-Nisan 1993), s.29.

²³ Çağatay Ünüsan, **An Empirical Examination of Vertical Quasi-Integration In Turkish Automobile Distribution**, first published, Konya, 1993, s.76.

Cola, 7-up gibi) bayilik adı altında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Ürün ve marka franchise bazı kaynaklarda “geleneksel” ya da “ilk jenerasyon franchising” olarak tanımlanmış, bayilik ve distribütörlük geleneksel ya da ilk jenerasyon franchising başlığı altında gruplandırılmıştır. Ürün ve marka franchisinginde franchise alan, işletmesi faaliyete geçtikten sonra franchise verene royalti ödemez.²⁴ İşletme Sistemi Franchising günümüzde daha sık kullanılmaktadır.

İşletme Sistemi Franchising

Bağımsız iki firma olan franchise veren ile franchise alan arasındaki işe giriş şeklini, ana firmanın pazarlama stratejisi ve plânını, standartlarına uymayı, kalite kontrolünü ve sürekli iki yönlü iletişimi içeren bir satış ilişkisidir. Ana firma, franchise alana ticari markasını, işin nasıl yürütüleceği konusunda kendi pazarlama stratejisi ve plânını, eğitim, standardizasyon, yer seçiminde tavsiye, yerleşim yerinin dizaynı, muhasebe sistemi, kalite kontrol, mobilya ve renk düzeninin nasıl olması gerektiğini verilmektedir. Karşılığında franchise alanın çalışma saatlerine, fiyat politikasına, tedarik kaynaklarına, hizmet kalitesine önem vermesini ister. Yıllara dayanan tecrübelerinden yararlanarak bildiklerini franchise alan yatırımcılarla paylaşır. Franchise alanın işletmesinin dekorasyonunun, personel kıyafetlerinin, mal ve hizmet kalitesinin ana firmayla aynı olmasını ister. İşletme sistemini korumak için franchise alanın faaliyetlerini kontrol eder. Franchising’in bu kadar gelişmesinin nedenlerinden birisi de hizmet sektörünün öneminin artmış olmasıdır.

Dönüştürme Franchising

Dönüştürme franchising, franchisinge konu olan işle aynı sektörde çalışan, varolan bağımsız bir işin franchise birimine dönüştürülerek ana firmanın markası ve adı altında yürütülmesidir. Ana firma bağımsız, kendi işi olan işadamını kendi kuralları altında çalışmaya ikna ederek, franchise sistemine katar ve böylece iş franchising sistemine dönüştürülür. Ana firma tecrübeli bir işadamanın faaliyette buldukları alanı iyi tanımalarından kaynaklanan uzmanlığını, sermayesini kazanırken, girişimci ünlü bir isim ve işletme sistemiyle reklam, satın alma, araştırma ve geliştirme gibi avantajlar kazanır. Bağımsız olarak kendilerine ait satış birimlerinde işlerini yürüten tecrübeli kişilerin işlerini dönüştürerek franchise alan olarak çalışmak istemelerinin nedenleri, ortak satın almanın ekonomik olması, yaygın bir ticari isim adı altında reklamın yapılması, düşük maliyetlerle hizmetlerin sağlanmasıdır.²⁵ Girişimci işini dönüştürürse ana firmanın standartlarına, ve uygulama prosedürlerine uygun olarak işi yürütmeyi kabul eder ve belirli ücretler

²⁴ Louis W.Stern, Adel El Ansary, Anne T. Coughlan, Marketing Channels, Prentice Hall, New Jersey, 1996, S.252.

²⁵ Groselli, age, s.279.

öder. Dönüştürme franchise alanlar, daha önceden aynı alanda iş tecrübesine sahip olduklarından, franchise verenin kontrolüne karşı koyabilirler. Bağımsız bir işletme olarak faaliyette bulunan fakat satışlarında düşüş gözlenen işletmeler için dönüştürme franchising uygun bir yöntemdir. Ana firma ile franchise anlaşması yapan bu tür işletmeler franchise alan olarak ana firmanın sağladığı hizmetlerden yararlanabilirler.²⁶ Dönüştürme franchising'in diğer bir şekli; şirketlerin franchise almak isteyenleri bularak kendi satış birimlerini franchise birimine dönüştürmele-ridir. Franchise verenlerin kendilerine ait satış birimlerini franchise edilmiş birimlere çevirmeleri oranı günümüzde hızla artmaktadır. İşini bayilikten franchising sistemine dönüştüren bir dağıtım zincirinde ortak marka veya işletme adının kullanılması, franchise alana eğitim verilmesi, bilgi aktarılması gerekmektedir.

Ülke İçi ve Ülkeler Arası Franchising

Ülke içinde yapılan franchise anlaşmaları şehirler arasında, bölgeler arasında yapılmaktadır. Her iki tarafta ülke içinde bulunduğu elde edilen gelirler ülke içinde kalmaktadır. Bir firma franchise vererek farklı büyüme stratejileri izleyebilir. Öncelikle ülke içinde bir şehirde franchise vererek diğer şehirlere, sonra ülke dışında benzer ülkelere yayılabilir. Bu strateji zincirleme coğrafik stratejidir. Ülkeler arası franchising ise franchise veren ve alan tarafların farklı ülkelerde olmasıdır.

Master Franchise

Ana firma, kendi ülkesi dışında bulunan girişimciye doğrudan franchise verebileceği gibi, bir üçüncü taraf aracılığı ile dolaylı olarak franchise verebilir. Böyle bir durumda master franchise gündeme gelir. Ana firma kendi ülkesinde veya yabancı ülkede bulunan bir girişimciyle master franchise anlaşması yapar ve belirli bir bölgede kendi adına franchise verme hakkını girişimciye verir. Ana firmanın sözleşme yaptığı franchise alan bu girişimciye "Master Franchisee", bu özel uygulamaya da "Master Franchise" denir. Master franchisee,

- Kendi ülkesinde ya da ülkesindeki geniş bir bölgede, ana firma gibi franchise verme hakkına sahip olur,
- Kendi ülkesindeki girişimcilere franchise vererek her alt franchisee'den royalty ve başlangıç ücreti alır ve ana firmaya bu bedellerin bir kısmını (yaklaşık 1/4'ünü) verir.
- Ana firma gibi kendi alt franchisee'lerine eğitim ve destek sağlar ve ana firma tarafından belirlenen kalite standartlarına her alt franchisee'nin kendi bölgesinde uymasından sorumlu olur.

²⁶ Ejder Ayanoğlu, "Franchising ve Türkiye'deki Uygulaması", Vergi Dünyası, sayı:176, Nisan 1996, s.81.

- Master franchisee, yabancı bir ülkede bulunan ana firmadan transfer ettiği know-how'u franchise verdiği diğer işletmelere aktarır. Herhangi bir firma franchise vererek uluslararası pazarlara yayılmaya karar vermeden önce kendi ülkesinde işletmenin faaliyetlerini, diğer rakip şirketlerle karşılaştırmalı, ne durumda olduğunu gözden geçirmelidir. Franchise verenin hakim olduğu pazardaki durumu, dünyanın başka bir yerinde gereken uzmanlığı sağlayabilme yeterliliği, master franchise verebilmesi için önemlidir.²⁷ İşletme sistemi franchisingini kendi ülkelerinde başarıyla uygulayan firmalar, standardize edilmiş paketleriyle uluslararası alana yayılmak için öncelikle kendi pazarlarına en yakın ve benzer olan pazarları seçerler ve ürün, fiyat, yerleşim düzeni, promosyon gibi pazarlama karmalarında küçük düzeltmeler yaparlar. Yapılan bir araştırmaya göre franchise alanların % 65'i ürün, yerleşim, fiyat, promosyon gibi pazarlama stratejilerinde değişiklik yapmazken, geriye kalan 35'i sadece belirli değişiklikler yapmıştır. Aynı araştırmada franchise verenlerin % 61'inin Amerika dışında yayılmadan önce 5 yıl franchising tecrübesine sahip oldukları bulunmuştur.²⁸ ABD'de pazarın doyması sonucu ABD'li firmalar global pazarlar aramaya başlamış ve az gelişmiş ülkelerin pazarlarına yönelmişlerdir.

Master franchise vermenin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1) Franchise vermek isteyen bir firma hükümet düzenlemelerinin kısıtlamalar getirdiği, politik ve ekonomik riskin büyük olduğu pazarlara master franchise vererek girme imkanı sağlar.
- 2) Master franchisee, kendi bölgesindeki pazar hakkında ana firmadan daha fazla pazar bilgisine sahiptir. Ana firmanın hedef ülkedeki yönetim yükünü azaltır, franchise verdiği alt franchisee'lerinden daha çok tecrübeli ve bilgili olan master franchisee, ana firmanın işini kolaylaştırır.
- 3) Ana firma yayılmak için yeterli kaynağa sahip değilse, master franchisee ile yabancı bir ülkenin pazarına girme fırsatı bulur.

Master franchise'in dezavantajları ise şunlardır:

- 1) Ana firmanın gelirlerinin daha az olması,
- 2) Ana firmanın amaçlarına uygun master franchisee'yi bulup eğitmenin zor olması,
- 3) Master franchisee üzerindeki kontrolün kaybedilebilmesi, gevşek standartların uygulanabilmesi,
- 4) Master franchisee'nin işi tam olarak öğrendikten sonra franchise'ı bırakması gibi risklerin sözkonusu olmasıdır.²⁹

²⁷ Friedlander, age, s.77.

²⁸ Hoffman, Preble, age, s.39.

²⁹ Hamilton, age, S.8002.

Franchising'in Franchise Alan Açısından Avantajları

Başarılı olmuş bir işletme sisteminin elde edilmesi sağlanmaktadır. Ana firmayı adından, markasından, işaret, logo, renkler ya da yerleşim düzeninden tanıyan müşteriler ülke dışındaki bir franchise biriminde sunulan mal ya da hizmetin ana firma ile tutarlı olacağına güvenirlir ve franchise alan firmayı tercih ederler.

İş başarısızlıklarının % 90'ından fazlası yetersiz yönetimden kaynaklanmaktadır. Bunun farkında olan işletmeler, franchise verdikleri kişilere birimlerini açmadan önce ve daha sonra yönetsel eğitim programları verirler ve böylelikle iş tecrübesizliği önlenir. Franchise veren, franchise alana malzeme tedarik eder, muhasebe, genel yönetim, pazarlama konularında destek ve eğitim verir.

Yeni bir iş kurmaya göre daha az nakit gerektirmektedir.

Standardize edilmiş bir reklam pazarlama programı sunulmaktadır. Franchise alan, bölgesel ve ülke çapında yapılan reklamların ve tutundurmanın her ikisinden de yararlanır.

Franchise alan, masraf yapmadan ve zaman kaybetmeden ana işletmenin sürdürdüğü araştırma ve geliştirmelerden yararlanmakta, güncel gelişmelere ayak uydurmaktadır.

Franchise veren büyük miktarlarda malzeme satın aldığından, franchise alan miktar indirimlerinden yararlanma imkanı bulmaktadır.

Franchise alan, kendi bölgesinde başkalarının faaliyette bulunmalarını engelleyen kanuni maddelerin sözleşmede bulunmasıyla, diğer franchise alanların rekabetine karşı korunmaktadır.

Sistemde yer alan diğer franchise alanların tecrübelerinden yararlanma imkanı bulunmaktadır, böylelikle risk ve işletmecilik sorunları azaltılmaktadır.

Franchising'in Franchise Veren Açısından Avantajları

Yabancı ülke pazarlarına girmek için gerekli sermaye kaynağı, bu sistemde franchise alan tarafından sağlanmış olmaktadır. Aydınlatma, havalandırma, ısıtma, bina, inşaat gibi genel giderleri, personel, kira ve idare giderleri, pazarlama maliyetleri azaltılmaktadır. Franchise alan, sisteme giriş ücreti ödeyerek ve yıllık satışlar üzerinden belli bir yüzdeyi ana firmaya vererek gerekli yatırım sermayesini sağlanmaktadır. Böylece ana firma, franchise alan yatırımcıdan aldığı sermayeyi kendi işini geliştirmek için kullanmakta ve marka adı, işletme sistemi kısa sürede yabancı ülkede yayılmış olmaktadır.³⁰ Mamul veya hizmetlerinin daha geniş bir alanda pazarlanması sağlanmaktadır.

³⁰ Tony Morden, Business Strategy and Planning, Text and Cases, McGraw Hill Book Company, London, 1993, s.168.

Franchise veren, franchise alana yetki devrettiğinden çok fazla yönetim problemleriyle karşılaşmaz ve günlük faaliyetlere müdahale etmez. Kendi ilgi alanlarına göre franchise alarak işin başına geldiklerinden ve hukuken bağımsız olduklarından dolayı motive edilmiş franchisee'ler yöneticiye göre daha istekli çalışmaktadır.

Kotalar, hükümet düzenlemeleri, vergiler gibi engellerin olduğu ülkelerin pazarlarına girilmede tercih edilen bir yöntemdir ve politik risk azaltılır. İşletme, master franchise vererek yabancı bir pazara daha kolay girebilir.

Franchise veren, düzenli gelir elde etmektedir (royalty geliri). Sözleşmeye konulabilen belirli girdilerin kendisinden veya kendi belirlediği üçüncü kişilerden alınması şartına göre geliri daha fazla olabilir.

Franchise alan işletmeler, ürün veya hizmetler taklit edilmeden önce satış yaptıklarından taklit önlenmiş olmaktadır.³¹

Franchising'in Franchise Alan Açısından Dezavantajları

Franchising sistemine katılmak için ödenmesi gereken başlangıç maliyetleri yüksektir.

Her franchise biriminde sunulan mamul veya hizmette standardizasyonun ve tutarlılığın sağlanması gereği, franchise verenin belirlediği yerlerden tedarik sağlanmaktadır. Franchise alan, kendi bölgesel tedarikçisinden daha ucuza satın alabileceği malzemeleri ana firmanın belirlediği yerlerden satın almak zorundadır.

Franchise alan, sisteme giriş ücretinden başka sürekli olarak, aylık satışların belirli bir yüzdesini yani royalty bedelini (% 1-% 11) ana firmaya ödemek zorundadır. Bir süre sonra bu ödemeler rahatsız edici olabilmektedir.

Franchise alan hukuken bağımsız bir işletme olsa bile, ana firma tarafından sürekli denetlenerek kontrol edilmektedir. Franchise sözleşmesine göre birçok prosedür takip etmesi gereken franchise alanın bağımsızlığının bir kısmını kaybetmektedir. Tüm ürün çeşitlerinin yapılışı, franchise zincirindeki her işletmede aynı olmak zorunda olduğundan, franchise alan ana işletmeden izin almadan hiçbir değişiklik yapamamaktadır.

Sözleşmenin uzun ve karmaşık olması franchise alanın sözleşmeyi tam olarak anlamasını zorlaştırmaktadır. Sözleşmelerde boşlukların olması halinde sistem franchise verenin lehine işleyebilir. Örneğin, sözleşmede franchise alan için bölge koruması ilkesi yer almazsa, franchise veren franchise alanın işinin yakınlarında bir yerde yeni bir franchise verebilmektedir.

Franchise alanlardan herhangi birinin, ana işletmenin sonradan itibar kaybetmesi, franchise alanın işini kötü etkiler ve müşterilerini kaybetmesine neden olur.

³¹ Osman Bilge, "Franchising ve Hizmet Sektörü", Dünya, (9 Eylül 1994).

Franchise alan yeterli eğitim verilmemesi, eğitilmiş personel bulamama gibi zorluklarla karşılaşabilir.

Franchising'in Franchise Veren Açısından Dezavantajları

Franchise alan, düzenli olarak satış bildirimini yapmayıp, zamanında royalti öde-meyebilir. Kâr paylaşılmaktadır.

Yasal boşlukların olduğu ülkelerde kontrolün kaybedilmesi riski söz konusu olabilir.

Franchise alanın yanlış seçilmesi standartların bozulmasına ve müşteriye karşı zayıf bir imajın yaratılmasına neden olarak ana firmanın itibarını zedeler. Standartlara uyulmama sorunu ortaya çıkabilir.

Rakip yaratılması riski vardır. Franchise alanın sözleşme bittikten sonra belirli bir süre, aynı sektörde faaliyet göstermeyeceği şartı sözleşmede belirtilmelidir.

Franchise anlaşmalarının süresinin hükümet tarafından kısıtlanması riski vardır. Özellikle yabancı ülkeye ürün ihraç edemediğinde ya da üretici olarak yatırım yapmak istemediğinde işletme, üretim sürecini franchise alana franchising sözleşmesi ile verebilir. Üretimi sermaye yatırımını gerektiren, teknik ve yönetsel yetenekleri gerektiren fiziksel ürünlerin imalatında ve reklam, muhasebe, bankacılık, sigorta, yönetim danışmanlığı gibi hizmet ürünlerinde franchising kullanılabilir. Yabancı bir pazara nüfuz etmek isteyen işletme, riski düşük olduğundan dolayı franchising stratejisini seçebilir. Pazarda tecrübe kazandıktan sonra ise işini ortak girişim ya da doğrudan yatırıma dönüştürebilir. Tabi bu dönüşüm eğer hedef pazarda daha fazla kâr elde edilecekse olmaktadır. Franchise veren 85 Amerikan firması üzerinde yapılan bir araştırmaya göre %68'inin yabancı franchisee, %15'inin yerel yatırımcılarla oluşturulmuş ortak girişim ve %17'sinin franchise verenin kendi doğrudan yatırımı olduğu belirlenmiştir.³²

Franchise Verenin Yükümlülükleri

- 1- Franchise alan, franchise verenin başarılı olmuş işletme sisteminin imajına sahip olmak için sözleşme yapar. Müşterilerin gözünde ana firma ile franchise verdiği zincir işletmelerin imajının aynı olması için ana firma, marka, işletme adı, mal veya hizmeti tanıtıcı işaretlerini, üretim, pazarlama ve işletme ile ilgili sırlarını kısaca işletme sistemini franchise alana kullanırmalıdır. Tanınmış bir marka adı hiç bilinmeyen bir isme göre daha yüksek satışlar sağlar.

³² Donald W.Hackett, **The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies**, International of Business Studies, Spring 1976, p.69.

- 2- Franchise veren, franchise alana danışmanlık, eğitim, uzmanlık yardımı sağlamalı ve desteklemelidir. Ayrıca, franchise alanı ve personelini eğiterek franchise biriminin kurulması aşamasında (dizaynı, dekorasyon ve donanımı) ve sonrasında pazar araştırması yapmakla, mali, teknik yardım, işletme ve yönetim yardımı yapmakla, reklam ve promosyonlarda franchise alanın işletmesine yer vermekle yükümlüdür.³³
- 3- Ana firma, franchise alana belirli bir bölgede faaliyette bulunma hakkı verir ve bu bölge içerisinde başka biriyle franchise anlaşması yapamaz. Ana firmanın franchise alanın bölgesinde ve diğer franchise alanların bölgelerinde faaliyet göstermeyeceği, bölge korunması sözleşmede hükümlerle belirtilmelidir.

Franchise Verenin Hakları

- Franchise alanın uygulamasını denetleme,
- Franchise alanın muhasebe kayıtlarını inceleme
- Franchise alanın iş yerini kontrol etme,
- Belirli dönemlerde franchisee'den raporlar ve bilgiler talep etmek,
- Franchise alana sözleşme süresince ve sözleşme sona erdikten sonra belirli bir süre için rekabet yasağı getirme,
- Franchise verene ait know-how ve ticari sırların saklı tutulması zorunluluğu
- Franchise konusu olan marka, isim, know-how ve diğer belirleyici maddi ve gayrimaddi hakların sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için malikin lisans ve onayına sahip olmak,
- Franchise alana eğitim hizmetleri ve sözleşmenin süresince teknik veya ticari yardım hizmetlerinde bulunmak, sürekli destek vermek.

Franchise Alanın Yükümlülükleri

- 1- Franchise alan, sözleşmede belirtilen belirli bir satış hacmine ulaşmalıdır. Franchise veren, belirli bir satış hacmine ulaşmak için gerekli gayreti göstermeyen franchise alana ifa davası açarak sözleşmede kararlaştırılan belirli miktardaki malın kendisinden veya belirlediği üçüncü bir kişiden satın alınmasını ve bedelinin ödenmesini isteyebilir. Ya da sözleşmeyi iptal edebilir. Bununla birlikte franchise alan, mal ve hizmetlerin satışını, kendi adına ve hesabına destekler ama sürümü artırma borcu altına girmez.

³³ "İş Fikirleri, Franchising Özel Ek", Dünya, Mart 1997, s.3.

- 2- Franchise alan, kendisine sunulan sistemi kullanarak üretim, pazarlama, işletme sistemindeki fikri ve sınai değerlerden, know-how'dan yararlanmalıdır. Elde ettiği ticari sırları saklamalı, franchise verenin markasını kendi bölgesinde kullanmaya çalışanlar olursa bunu haber vermelidir. Sistemin özelliğini sürdürmesi açısından bu önemlidir.³⁴
- 3- Franchise alan, sistemin içerdiği ve ana firmanın sözleşmede belirttiği şartlara uymalıdır. Ürünlerin ve hizmetin başarılı standart kalitesini sürdürmelidir. Franchise veren sistemi korumak amacıyla franchise alanın bu yükümlüğe uyup uymadığını denetler. Franchise alan ve personeli franchise verenin sağladığı eğitim programlarına, kurslara katılmalıdır. Bu eğitimler sınıfta ve uygulamalı olarak birkaç günden birkaç haftaya sürebilir.
- 4- Franchise alan, franchise verenin sistemini kullanması ve sağladığı destekten yararlanması karşılığında belirli bir ücret ödemekle yükümlüdür. Bu ücretler işe başlamak için ödenen bir başlangıç ücreti ve genellikle yıllık brüt satışlar üzerinden ödenen belirli bir yüzdedir. Ayrıca franchise alanın teminat gösterme, iş yerini sigorta ettirme gibi borçları vardır.
- 5- Franchise alan sözleşme devam ettiği sürece ve sözleşme bittikten sonra belirli bir süre franchise veren firma ile rekabet etmeme yükümlülüğü altındadır. Sözleşme süresince franchise alan ana firmanın ürünü dışında benzer ürünleri satamaz ve benzer bir sistem kurarak taklit edemez. Diğer franchise alanların bölgelerine girerek rekabet edemez. Sözleşme süresince franchisee, franchisor'ın ürünü dışında benzer ürünleri satamaz ve benzer bir sistem kurarak taklit edemez. Rekabet yasağı, 1994'te yürürlüğe giren Kartel Kanunuyla rekabeti kısıtlayan birtakım hükümleri yasaklamıştır

Franchise veren işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; franchise veren işletmelerin %97'si tüm franchise alanlara aynı standart franchise sözleşmesini teklif etmiştir. %44'ü sözleşmeyi ya kabul etmelerini ya da sözleşme yapmalarını önermiştir. Araştırma sonucunda franchise alanların, franchise sözleşmelerinin aynı olmasını tercih ettikleri ve franchise alanlardan istenen franchise ve royalti ücretlerinin, franchise birimini oluşturma maliyetlerine ve pazarda oluşan talebe göre değiştiği görülmüştür.³⁵

³⁴ Dov Izraeli, *Franchising and The Total Distribution System*, first published, Western Printing, London, 1972., S.33.

³⁵ Francine Lafontaine, Patrick J.Kufmann, "The Evolution Of Ownership Patterns In Franchise Systems", *Journal Of Retailing*, Vol: 70, Number: 2, Summer 1994, S.109.

Franchise Alanın Hakları

- Franchise alan taraf, bu sisteme girmeden önce malın piyasada tanınmış bir markaya sahip olmasını, denenmiş ve başarılı olmuş olmasına, yakın bölgede başka birine franchise verilmemesine dikkat etmelidir. Franchise alanın hakları;
- Franchise verenin sahip olduğu know-how'ı ve buna bağlı ticari sırları kullanma,
- Markayı kullanma,
- Belirli bir bölgede satış hakkına sahip olma,
- Franchise verenden sürekli destek ve hizmet almadır.

Franchising Organizasyonu ve Franchise Edilebilen İşin Özellikleri

Franchise veren yabancı bir ülkeye doğrudan franchise almak isteyen girişimcilerle anlaşma yaparak ya da master franchise vererek girebilir. Alt franchise alanlar master franchise'a royalty öder. Mc Donalds Japonya pazarına uzaktan faaliyetleri kontrol etmek zor ve maliyetli olacağından master franchise ile girmiştir. Franchise verenin markası yerel halk tarafından yeterince tanınmıyorsa, yatırım yapması zor olur. İnsanlar bildikleri, tanıdıkları, kalite garantisi müşterileri çeken franchise birimine yatırım yapmak ister. Bunun dışında franchise veren açısından uygun tedarikçileri bulmak zor ve pahalı olabilir. Örneğin McDonalds Tayland'da tedarik konusunda patates üretimini geliştirmek için çiftçilere yardım etmiştir. Franchising'de mamul ve hizmet standardizasyonu, promosyonun tanınırlığı ve maliyet kontrolü önemlidir. Bu başarı faktörlerinin transfer edilmesi zordur. Ev sahibi ülkenin farklı koşulları düzenleme yapmayı gerektirebilir. Örneğin Japonya'da McDonalds'ın telafuz edilmesi zor olduğundan "MaKudonaldo" denilmektedir. Almanya'da biraya, Türkiye'de ayrına talep olduğundan bu mamullerin satışları yapılmaktadır. McDonalds'ın 1930'lardan günümüze kadar başarısını sürdürmesinde etkili olan işletme sistemini oluşturan Ray Kroc'a göre bu başarıda; "Birinci derecede işi yürütecek olan işletmeciler (franchise alanlar), ikinci derecede kaliteli malzeme sağlayacak tedarikçiler ve en son ana şirket önemlidir. Öncelikle franchise alan kazanmalıdır ki ana firma kazansın."³⁶

Franchise edilecek işin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:³⁷

- 1- Büyüklük ve Dayanıklılık: İş gelecekte başarıyı düşündürecek kadar uzun süredir işlerlikte mi? Cazip bir yatırım olarak iyi bir gelir seviyesine ulaştıracak kadar büyük mü?

³⁶ John F.Love, **Altın Kemer Efsanesi McDonalds**, Çev. Seçkin Selvi Cılızoğlu, Rota Yayın Dağıtım, 1989, S.101.

³⁷ Donald Boroian, Petrick Boroian, **"The Franchise Advantage: Make It Work For You!"** Chicago A Prism Crativ Grop Ltd. Publications, USA, 1992, s.78.

- 2- Verimlilik: Para getirici bir iş mi?, Sürekli mi?
- 3- Öğrenilebilirlik: Franchise alanlar, franchise verenin yaptığı gibi başarılı olan yöntemi yani işi başarıya götürecektir olan yöntemi öğrenebilirler mi?
- 4- Sistematize Edilebilirlik: İşe ait günlük işlemler analiz edilip müracaat el kitabında tanımlanabilir mi? Franchise alanlar bunları uygulamadan aynı sonucu olabilir mi?
- 5- Pazarlanabilirlik: İş etkin bir şekilde yayılabilir ve franchise almak isteyenlere satılabilir mi?
- 6- Transfer Edilebilirlik: Ülke içinde ve ülke dışında herhangi bir farklı Pazar ortamına uyum sağlanabilir mi?
- 7- Orjinallik: Ürünün rakiplerinden farklı olmasını sağlayan özellikleri var mı?
- 8- Bütçelenebilirlik: Franchise alan başlangıçtaki yatırımını yaptıktan ve ro-yalty ödedikten sonra yeterli kâr elde edebilir mi? Franchise veren için verimli olan bir işin franchise alan içinde verimli olacağı her zaman söylene-mez. Bunun için franchise alan kiralama, dekorasyon, makine ve ekipman vb. başlangıç yatırımından sonra kâr elde edebiliyor mu dikkat etmelidir.
- 9- İşin franchise olarak daha önceden verilmiş ve başarılı olmuş olması:

Her büyük ve kapsamlı iş franchise edilemeyeceği gibi, küçük olmasına rağmen bazı işlerde franchise edilebilmektedir.

Franchise veren işletme girdiği her pazarda aynı standart pazarlama karmasını (mal, fiyat, dağıtım, tutundurma) kullanmaktadır. Coca-Cola'nın tüm dünyada aynı ürünü satması, aynı reklamları kullanması, McDonalds'ın açıldığı her ülkede mağaza düzeninde, personel kıyafetlerinde, menüde standardizasyona önem vermesi gibi. Standardizasyon, franchise zinciriyle oluşturulan itibarın sürdürülmesinde önemlidir. Bu nedenle ana firma bütün birimlerde standardizasyonun sağlanması için sıkı bir şekilde kalite kontrolünü sürdürmektedir. Örneğin; Coca-Cola şirketi, franchise alan olarak seçtiği şişeleme tesislerinde sık sık numunelerin kimyasal olarak değerlendirilmelerini, kalite kontrolünün yapılmasını istemektedir. Franchise veren firma, franchise verdiği yatırımcılara kullandıkları malzemeyi ve ürün tedarikini sağlamaktadır, uzun süreli olarak belirli kalite ve miktarda ürünleri sağlayacak tedarikçileri belirlemektedir. Tedarik kaynaklarının sık değişmesi franchise verenin araştırma maliyetlerini artırır ve bu da kalite standartlarının düzensiz değişmesine neden olabilir. Franchisingin uygulanabilmesi için seçilen endüstrinin buna uygun olması gerekir. Ülke dışında çok başarılı olan bir firma yerel pazarın özelliklerini iyi araştırmasa, yerel özelliklerin hakim olduğu alanlarda başarısız olabilir. Temizlik, oto kiralama, emlakçılık, tanıtım, kozmetik, ilaç sanayi, mobil telefon, bilgisayar, inşaat, yapı gibi hizmet sektör-

lerinde, giyim sektöründe, mağaza sektöründe standartlaşma sağlanabileceğinden franchising verilebilir. Tüm tüketicilerin aynı satın alma davranışında bulunmaları mümkün olmasa da bazı ürünlerde dünya pazarlarında homojenleşmeye gidilmektedir. Elektrik, ekipman ve cihazları, sinema, müzik, sigorta, sigara, diş macunu gibi ürünlerde standartlaşma sağlanabilir. Hizmet sektörünün hızla gelişmesiyle insanlar günümüzde en iyi, kaliteli, güvenilir hizmete ulaşmayı isterler. Marka adı, mal özellikleri, ambalajlama, etiketleme, standartlaştırılması daha kolay unsurlardır. Gerçekleştirilen süreçler, yöntemler, markalar, işaretler, patent ya da ticari markalarla korunmalıdır. 1995'te Türkiye'de çıkan markalar kanununa göre artık hizmetlerin de markası vardır.³⁸ Böylece hizmetin taklidi önlenecek, hizmet sektöründe franchise verilmesi artacaktır. Franchising sisteminde standartize görünüşün sağlanması müşterilerde tutarlı bir imajın yaratılması açısından önemlidir. Kentucky Fried Chicken'in çatısının kırmızı ve beyaz çizgili olması, Pizza Hut'un kırmızı çatısı müşterilerin bu firmaların ürünlerini tanımalarını sağlayan belirli imajlardır. İş için gerekli teçhizat ve ekipman aynı fiyatla temin edilebilmesi, franchise alanın yerleşim düzeni, iç dekorasyonunun dizaynı, renk düzeninin seçimi farklı yerlerde de aynı şekilde uygulanabilmelidir. İş, rakiplerinkinden ayırt edilebilecek ama kolayca taklit edilemeyecek özellikte olmalıdır. Ticari markalar ve hizmet markaları işin adını, logoları korumalıdır. Başarılı olan bir iş rakipleri kolayca pazara çeker. Bazı işlerde farklılaşma yaratmak zordur. Baskı, fotokopi işlerinde kalite ve hizmet farkının yaratılmasının zor olması gibi. Bu da kâr marjını azaltan fiyat rekabetiyle sonuçlanır. Franchising'de fiyat standardizasyonunun sağlanması önemlidir. Coğrafi pazarların farklı yapılarda olmasından ve kanuni engellerden dolayı fiyat kontrolünün sağlanması zordur. Yerleşim yerinin değeri, ücret oranları, vergiler, masraflar ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Sıkı fiyat politikaları belirlenirse franchise alanlar, kendi bölgelerinde rekabet edemeyerek zor durumda kalırlar. Franchise veren firma, franchise alanın fiyatı belirlemesine izin vermelidir. Fiyat stratejileri ve kontrolü sözleşmedeki şartlara bağlıdır. Eğer anlaşma royaltilerin satışlar üzerinden ödenmesine imkân veriyorsa, franchise veren firma, satışların artması için franchise alanların düşük fiyatlar belirlemelerine dikkat eder. Bu özellikle franchise verenin temel kazançları franchise alanlara malzeme satışından sağlanıyorsa olur. Satışların artmasıyla franchise alanların ana firmadan daha çok malzeme almaları gerekecektir. Bununla birlikte yüksek kâr elde edilmek istendiğinde, yüksek fiyatlar belirlenir.³⁹

İşin franchise sistemine uygunluğu konusunda araştırmalardan sonra, uygun bulunan iş franchise olarak verilmeden önce pazarda pilot çalışmalarla denenmelidir. Ana firma, franchising sistemiyle işini geliştirmeye karar verirse en az bir yıl süreyle farklı yerlerde kendisine ait pilot satış birimleri oluşturmalı ve ger-

³⁸ "... Ve Tescilli Yaşam Başladı.", Hedef, (30 Mayıs 1996), S.28.

³⁹ Hackett, age, s.26.

çek çalışma koşulları altında işi test etmek üzere faaliyette bulunmalıdır. Franchise vermek isteyen işletme, iş ve organizasyon bilgilerini franchise alana sunmayı hedeflerken, personel eğitimi, finansal yardım, pazarlama ve promosyon, desteği, yönetim desteği gibi farklı yönetim paketlerini karşılaştırır ve kendileri için en uygun olan franchise sistemini belirler ve franchise paketini hazırlar.⁴⁰ Reklam, gazete, radyo, ilan kısaca medya yoluyla franchise almak isteyen yatırımcılara ulaşılır. Franchise paketinin içinde mağaza yer seçimi, pazarlama, bölgesel destek sağlama, eğitim verme, kalite kontrol, muhasebe bilgi paketleri yer almaktadır. Franchise veren firma uygun yerleşim yerini bulduğunda potansiyel franchise alıcısına birim için teklifte bulunur. Ana firma mağaza yerinin seçimini yaparsa franchise alandan ayrı bir ücret ister, franchise alanın kendisi uygun yerleşim yerini bulursa sadece, birimin düzenlenmesi için yapılan harcamaları ana firmaya öder. Pilot satış birimlerinden elde edilen tecrübelerle, yapılması gereken işler derlenip düzenlenir. Franchise alan yatırımcının işi idare etmesini sağlayacak detaylı açıklamalar ve franchise alanın yapması gereken işler ana firma tarafından liste haline getirilerek, işin daha kolay ve iyi anlaşılmasını sağlayan bir müracaat el kitabı hazırlanır. Böylece ana firma, franchise alanların önemsiz problemleriyle ilgilenmekten kurtularak, yönetimin ve bütün zincirdeki faaliyetlerin etkili olması üzerinde yoğunlaşır. Franchise alanlar, kendi satış birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce eğitilirler. Franchise veren firmaların bazıları franchise alanlara işe başlamadan önce el kitapçıkları vermekle yetinirken bazıları sınıf eğitimi, tartışma grupları, simülasyon, ve diğer teknikleri içeren eğitim programları sağlarlar. Eğitim 4-6 hafta ya da daha uzun süreli olabilir. McDonalds'dan franchise alanlar ülke içinde 8 aylık bir eğitim ve Illionis'de bulunan Hamburger Üniversitesinde 14 gün temizlikten, ürünleri doğru pişirmeye, nasıl muhasebe sistemi tutulacağına kadar herşeyi öğrenirler. Ana firma franchise alanlara mağaza yerleşimi ve dizaynı, teçhizat satın alma, stok kontrol, reklam, muhasebe yöntemleri, işçi seçimi ve eğitimi, mağaza yönetimi konularında eğitim programları sağlamalıdır.

Bir franchise sözleşmesi çok sayıda şartı içerir. Franchise veren firma, franchise verdiği işletmelere yönetim bakımından yardımcı olmalıdır. Bu yardım pazar araştırması, yer seçimi, yerleşim şeklinin plânlanması, dekorasyonun sağlanması, kiralama görüşmeleri, yönetici ve personeline eğitim programları sağlanması, reklam ve genel faaliyet bilgilerini içerir. Franchise alan işletme, ürünlerin satışı, fiyat, çalışma saatleri, mağazaların durumları, stok seviyesi, sigorta, personel, muhasebe sistemlerinde kontrol yapılmasını, bölge denetimini kabul eder.⁴¹

⁴⁰ Robert Justis, Richard Judd, **Franchising**, Sout Western Publishing Co, USA, 1989, s.341.

⁴¹ Kenneth G.Hardy, Allan J.Magrath, Marketing Channel Management, Strategic Planning And Tactics, Scott, Foresma Company, London, 1988, S.365.

Franchise Sistemi ile Dışa Açılmak İstemenin Nedenleri

Bunlar;

- 1) Kendi ülkesindeki pazarın doymuş olması ve yeni pazarlara doğru faaliyetini yaymak istemesi,
- 2) Kârını, gelirlerini artırmak,
- 3) Kendi ülkesindeki rekabetin çok fazla olması,
- 4) Ürün ya da sisteminin taklit edilmesini önlemek, ürün yaşamını uzatmak,
- 5) Ulaştırma giderlerinin maliyetlerini azaltmak, doğrudan yatırım ve ihracata göre maliyetinin az olması,
- 6) İthalât, vergi, kota engelleri olmadan pazara girmek,
- 7) Yabancı ülkelerdeki tüketicilere ulaşarak, pazarda bir yer almak,
- 8) Kültürel, hukuki, dil bakımından kendi pazarından farklı olan pazara yerli girişimciler aracılığıyla daha kolay girmek,
- 9) Politik risk olmadan, döviz riski olmadan ve başarısızlık riskini azaltarak pazara girmektir.

Franchising ile Bayiliğin Karşılaştırılması

Bayi'nin sözlük anlamı; "Bazı maddeleri satma izni olan kimse, dükkan veya kuruluştur." Tekel bayi, çimento bayi, benzin bayi, gazete bayi gibi. Bayi'yi toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan, tamamen bağımsız üçüncü bir kişi veya üreticiyle tüketici arasındaki aracı olarak tanımlayabiliriz. Günümüzde firmaların, ürünlerinin dağıtımında yaygın olarak kullandıkları bir dağıtım kanalı aracı olan bayiler ile yapılan sözleşmeler, tek satıcılık sözleşmelerine daha çok benzer. Bayilik sistemleri kitlesel üretim sonucu ortaya çıkmıştır. Bayilik ile franchising'in farklılıklarını şu şekilde belirtebiliriz:

- 1) Bayi, kendi adını kullanarak ürünlerin tüketicilere satışını yaparken, franchisee, isim hakkını satın aldığı ana firmanın adı ve markası altında ürün veya hizmeti, belirli standartlara uyarak pazarlar ve dağıtır.
- 2) Bayilerin seçiminde bayi olacak kişilerin mali gücü, sahip olduğu işyeri, iş tecrübesi önemli iken, franchisee'lerin seçiminde kişisel özelliklerde önemlidir. Ana firma işletme sistemini başarıyla uygulayacak, standartlarını sürdürecektir, azimli, uzun saatler çalışmaya istekli kişileri franchisee olarak seçmeye çalışır.⁴²

⁴² Dünya gazetesi, 22.4.1994.

- 4) Franchising'in ilk şekli olarak kullanılan ürün ve marka franchisingi ile bayilik sistemleri arasında fark yoktur. Bayiler üreticiden ürünü alıp, mağazalarında satarlar ve taraflar arasındaki sözleşmeye bağlı olarak, ana firma kabul ederse başka firmalarında ürünlerini satabilirler. Bu taraflar arasındaki sözleşmeye bağlıdır. Bayi, başka firmaların ürünlerini satabilirse ana firmanın bayiye bıraktığı kâr marjı daha az olur. Franchisee ise sadece ana firmanın belirlediği ürünleri satar.
- 5) Bayilerin denetimi franchisee'lere göre daha sınırlıdır. Franchisor ise franchisee'nin defter ve kayıtlarını sürekli kontrol edebilme hakkına sahiptir.
- 6) Bayilerden royalty alınmaz. Tersine belirli satış seviyelerine ulaşan bayilere ana firma, kâr payı öder. Franchisee ise markayı kullanmak için ana firmaya işe başlarken başlangıç ücreti ve sözleşme süresince royalty ve reklam bedeli öder, promosyon faaliyetlerine katılır.
- 7) Üretici bayilere ürünün satışında pazara yönelik bilgiler vermez. İşletme sistemi franchisinginde ise sadece mal ve hizmetlerin satışında değil, işin nasıl yapılması gerektiği konusunda ana firma her aşamayı franchisee'ye öğretir ve sürekli eğitim, danışmanlık hizmetleri, sağlar, pazar araştırması yapar, franchisee'nin sistemin dışına çıkmamasını ister ve karşılığında bir bedel talep eder. Franchising de bayilikte olduğu gibi "Al, ürün sat." yaklaşımı yerine "Bilgi, teknoloji, üretim ve pazarlama deneyimimden yararlan, beni başarıya ulaştıran tüm ilke ve sırları kendi bilgi ve deneyimle birleştir, senin pazarında birlikte büyüyelim" yaklaşımı geçerlidir.⁴³
- 8) Bayilerden farklı olarak franchise işletmeleri sahipleri tarafından işletilmeli ve standart görünüm taşınmalıdır.
- 9) Franchise sözleşmelerinde markayı kullanma süresi ve kullanma yetki alanı belirtilirken, bayilikte bu belirtilmez. Bayilikler daha kısa sürelidir.
- 10) Üreticiler hazırladıkları sözleşme şartlarına uyan kişilere bayilik vererek ürünlerinin tüketiciye ulaşmalarını sağlarlar. Franchising sisteminde ise anlaşma karşılıklı görüşülerek yapılır. Uygulamada çoğu kez ana firmanın koşulları kabul edilir. Bununla birlikte, franchisee önceden hazırlıklı olursa pazarlık gücünü kullanarak bazı kararlarda etkili olabilir.
- 11) Franchise alan bağımsız bir işletme olsada bayi ile karşılaştırıldığında bayiye göre ana firmaya daha fazla bağımlıdır.⁴⁴

⁴³ Nesrin Nas, Dünya gazetesi, "Franchising", 6 kasım 1992.

⁴⁴ McDonalds Franchising Bilgi Broşürü, İstanbul, s.5.

Franchising ve Lisans Anlaşmalarının Karşılaştırılması

Franchising ve lisanslama arasındaki ayırırda bazı karışıklıklar sözkonusudur. Kelimeler sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Birçok kaynakta franchising, bir lisans türü olarak ele alınmıştır. Franchising'i uluslararası alanda en hızlı yayılan lisans verme şekli olarak belirten kaynaklar vardır. Franchise, bir bireyin kendine ait know-how, ticari marka, ve ününden başka bir bireyin (satıcı) yararlanmasına izin veren bir lisans sözleşmesi olarak tanımlanır.⁴⁵ Şirketler bazen bir ürünü imal etmeleri için başka bir firmaya lisans verirler. Üretim lisansı uluslararası ticarete oldukça yaygın kullanılır. Eğer lisans verenle lisans alan arasındaki ilişkide, lisans alan, lisans verenin ticari markasıyla tanınan ürünleri satıyorsa bir franchise ilişkisi vardır. Lisansla üretim franchise ilişkilerinin şekillerinden bir tanesidir.⁴⁶ Ürün ve marka franchisingi bir lisans verme şeklidir ve alkolsüz içecekler şişeleme sözleşmesi (Coco-Cola), lisans anlaşmasına örnek verilebilir.

Franchising konseptinin kabul edilmesi yüksek gelir seviyesinin olmasına, eğitime, kitlesel medyaya ve girişimcilik özelliğine bağlıdır. Franchising sistemi kurmanın aşamaları lisanslamaya benzemektedir. Hedef pazarda satış potansiyeli değerlendirilir, uygun franchisee adayları bulunur, franchise anlaşması görüşülür, franchisee ile işbirliği yapılır. Franchising anlaşmaları da lisans anlaşmaları gibi çeşitli şartları içeren resmi bir sözleşme ile yapılmaktadır. Franchising'de taraflar lisans anlaşmasında olduğu gibi birbirinden hukuken bağımsız işletmelerdir. Lisans veren gerekli eğitimi sağlar ve lisans alan, lisans verene royalty öder. Pazara girişi yüksek oranda gümrük vergileri gerektiren, mamul miktarının kotalarla ya da kanuni düzenlemelerle sınırlandırılmış olduğu, riski yüksek pazarlara girilebilir. İş geliştirme veya yabancı bir pazara doğrudan girme maliyeti çok yüksektir. Oysa her iki yöntemde yatırım yapmayı gerektirmektedir. Uluslararası taşımacılığın ekonomik olmadığı durumlarda pazara bu yöntemlerle daha kolay girilerek, nakliye giderleri ortadan kaldırılmaktadır. Bir ya da daha fazla yabancı pazara girebilme imkanı olunmaktadır. Franchise ya da lisans veren işletme, kendi başlarına pazara girmeleri durumunda başaramayabilecekleri pazarlama ve rekabet avantajı kazanırlar, yerel işletmelerin pazar bilgilerinden yararlanırlar.

Bununla birlikte iki tür anlaşma arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Franchising'in iki türü olduğu açıklanmıştı. Ürün ve marka adı franchise türünde örneğin Coca Cola, ticari markasının kullanım hakkını vererek ve şişeleme fabrikalarıyla anlaşarak şurubunu satmaktadır. İşletme sistemi franchising türü ise sadece ürün ve markanın satışını içermemekte, franchise verenin pazarlama stratejileri, üretim prosedürleri, kalite kontrolünü ve sürekli işbirliğini gerektiren bir

⁴⁵ R.Bittel, S.Burke, P.Bilbrey, age, s.88.

⁴⁶ Johny Groselli, **Franchising: As A Bridge Between Large and Small Enterprises, Partnership Between Small And Large Firms**, Graham&Tratman, 1989, s.278.

düzenlemedir. Restoranlar, hoteller buna örnek verilebilir. Lisans anlaşması ve franchising arasındaki temel farklılıklar;

- 1) Franchising daha çok hizmet sektöründe yapılmakta, iş konseptini, know-how'u, ticari markayı içermekte, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini kapsamakta iken, lisanslama patent, ticari marka ve teknolojik sürecin verilmesi, ürünlerin imalatı ile sınırlıdır. Lisansiye kendisine verilen lisansı kullanmak zorunda değildir. Franchisee'nin ise kendisine verilen franchise hakkını kullanması yükümlülükleri arasındadır.
- 2) Lisans anlaşmalarında lisans alan taraf franchisinge kıyasla finansal açıdan daha güçlü ve deneyimli işletmelerdir. Franchising de ise franchise alan, belirli bir çalışma sermayesine sahip olan, güvenilir kişilikteki girişimcilerdir.
- 3) Lisans anlaşmaları franchise anlaşmalarına göre daha uzun süreli (16-20 yıl) iken, franchise anlaşmaları genellikle daha kısa süreyle (5 -10 yıl) yapılmaktadır. Süre bitiminde franchising sözleşmesi yenilenir.
- 4) Franchise alan franchise veren tarafından seçilirken, lisans alan taraf genellikle kurulu bir işi olan, güçlü bir konumda olan işletmelerdir.
- 5) Franchising, franchisee'nin faaliyetlerinin çok daha sıkı bir şekilde kontrol edilmesi yönünden lisanslamadan ayrılmaktadır. Franchise veren işletme, ürün ya da hizmete, sistemine zarar verebilecek bütün faaliyetleri yasaklar. Lisans veren ise lisans alan üzerinde çok az kontrole sahiptir. Lisans anlaşmaları daha fazla serbestliğe sahiptir. Lisans alan taraf lisans verene dönmeden lisansı tamamen bir başka firmaya devredebilirken franchise alan istediği gibi devredemez ve sürekli kontrol altında tutulur. Ürünlerin lisansa uygun üretilmeleri için kalite kontrol yapar.⁴⁷ Lisanslamada bazı hükümetler bölgesel sınırlar ya da franchise alanların satacağı fiyatların sabit olması gibi franchise vereni koruyan belirli koşullara izin vermeyebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde başarının zayıf olması ya da franchise birimini satın almak amacıyla franchise anlaşmasını sona erdirmek zordur. Lisans alan, kendisine verilen lisansı kullanmak zorunda değilken, franchise alanın franchise hakkını kullanması yükümlülükleri arasındadır.
- 6) Franchisingde anlaşma koşulları önceden franchise veren tarafından belirlenmiştir. Franchise alanın genellikle anlaşma şartları üzerinde fazla bir etkisi olmaz. Lisans anlaşmasında ise taraflar arasında koşullar belirlenir.

⁴⁷ John Hamilton Prat, **Franchising, Law and Practice**, Sweet&Maxwell London 1990, s.1007.

- 7) Franchise veren işletme, lisanslamadan farklı olarak franchise alan işletmeye belirli konularda sürekli yardım sunar ve işbirliği halinde bulunur. İşletmenin adını, ticari markasını, teknolojisini kullanma hakkını vermenin yanında, franchise alan işletmeye organizasyon, pazarlama ve genel yönetim konularında sürekli yardımcı olur. Franchisingde sürekli araştırmalar sonucu ortaya çıkan gelişmeleri, franchise alanın aynen uygulaması beklenirken, lisans anlaşmasında lisans alan lisans verenin yaptığı sürekli araştırmalardan çok az yararlanır.
- 8) Franchising sisteminde standart bir ücret yapısı vardır, lisanslamada ise ücretin belirlenmesi görüşmelerde pazarlığa açıktır.

YÖNETİM SÖZLEŞMELERİ (MANAGEMENT CONTRACTS)

Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri uluslararası transfer edilebilen yönetim uzmanlığıdır. Yönetim sözleşmelerinin anlamı; ana işletmenin yönetim personelinin yabancı ülkede görevlendirilerek işletmeye yardımcı olmak, teknik uzmanlık sağlamak için belirli bir ücret karşılığında kullandırmasıdır. Bu hizmetin karşılığında sabit bir ücret ya da satışların belirli bir yüzdesi alınmaktadır. Genellikle üç-beş yıl sürer. Üreticiler genellikle yönetim sözleşmelerini lisans anlaşması, ortak girişim, anahtar teslim projeler gibi diğer düzenlemeler ile birlikte yaparlar. Böylece uluslararası işletme yabancı girişim üzerinde yönetim kontrolü sağlamaktadır. Yabancı pazara düşük riskle girilmekle birlikte, gelir sabit bir süreyle sınırlıdır. Bu tür düzenlemeler “teknik yardım anlaşmaları” adı altında düzenlenmektedir. Yönetim sözleşmeleri, bir işletmeye yabancı bir ülkedeki bir girişimin günlük faaliyetlerini belirli bir süre yönetme hakkını vermektedir.

Yönetim sözleşmesinde yönetimi gerçekleştiren işletmenin görevleri, yabancı bir işletmenin şubesini yönetmesine benzemektedir. Genel yönetim (şirket planlama, organizasyon, personel planlama), finansal yönetim (finansal analiz, planlama ve bütçeleme, borçlanma, muhasebe), personel yönetimi, (iş tanımı, ilerleme, iş değerlendirme), üretim yönetimini (malzeme yönetimi, satın alma, kalite kontrol), pazarlamayı (tutundurma, dağıtım, satıcı ilişkileri, reklam) içermektedir. Burada amaç yabancı işletmenin know-how'ını ülke içindeki personele transfer etmek ve bir süre sonra girişimin kendisinin yabancı işletme olmadan faaliyet gösterebilmesini sağlamaktır. Yönetim sözleşmesi yabancı işletme için herhangi bir risk almadan ve nakdi sermaye gerektirmeden gelir getirmektedir. Çok uluslu işletme herhangi bir yükümlülüğün altına girmemekte, koşullar çok kötüleştiğinde yönetimi yerel ortağa bırakıp gidebilmektedir.

Yönetim sözleşmeleri; sanayi (maden, petrol, demir, alüminyum), hizmet (taşımacılık, telekomünikasyon, sağlık), turizm (otel, havayolu) ve tarım (tarım, su-

lama projeleri) olmak üzere dört önemli sektörde kullanılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, hotelelerde, özel hastanelerde çok sayıda örneği görülmektedir. İngiliz havayolları Amerika'da Indianaplos'de, İtalya'da Naples'de, Avustralya'da Melbourne'de havaalanlarını yönetmek için sözleşme yapmış ve havaalanının böylece yönetim yetenekleri geliştirilmiştir. Hilton otellerinde bu düzenleme vardır.⁴⁸ Örneğin Hilton otellerinin yavru işletmesi, Hilton logosu taşıyan ama işletmeye ait olmayan diğer hotelere hotel yönetimi ve rezervasyon hizmetleri sunmaktadır. Air France, British Airways gibi havayolları gelişmekte olan ülkelerde küçük havayollarına yönetim uzmanlığı sunmaktadır.

Tayland gibi birçok Asya ülkesinde turizm, ekonominin büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası hotel şirketleri, yerel işletmecilerle yönetim sözleşmeleri yaparak ve bu sözleşmeleri franchising stratejisi ile birlikte kullanarak Taylandlı hotelelerin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Tayland'da yabancı yatırımcıların hotel endüstrisinde %49'dan fazla paya sahip olmalarına izin verilmediği için, ortak girişim ya da franchising stratejilerini, yönetim anlaşmaları ile birlikte kullanarak pazara girmeleri mümkün olmaktadır. Yönetim sözleşmesi hotel sahibi ile marka sahibi olan, yabancı yönetim şirketi arasında 12-30 yıl arasında uzun süreli olarak yapılmaktadır. Hotel yönetimi konusunda sınırlı bilgiye sahip olan yerel işletme, böylece profesyonel yönetim şirketi ile anlaşmakta, gelişme imkanı bulmaktadır. Hilton 1950'lerden beri bu sözleşmeleri uluslararası pazarlara girerken kullanmaktadır. Yerel hotel sahipleri tanınmış bir markaya ve uzman bir yönetime sahip olmaktadır. 1990'larda hotelcilik sektöründe Asya'daki otellerin % 75'i yönetim sözleşmeleri ile idare edilmektedir.⁴⁹

Yerel işletmenin adı altında ve yerel personel çalıştırılarak iş yönetilmektedir. Yerel yatırımcı girişimciye gerekli sermayeyi temin ederken, girişimci işletmeyi yönetmektedir. Yabancı işletme belirli bir ücret karşılığında ve karı paylaşarak yönetim uzmanlığı sağlamaktadır. Uluslararası Sağlık Yönetimi Grubu (IHMG), Orta Doğu Hastanesi'ne sağlık, hemşire ve diğer bölümlerde politika ve prosedürleri geliştirmek, finansal muhasebeden, hasta bilgi sistemine kadar bilgisayar servisi vermek, personel politikasını geliştirmek, personeli eğitmek, satın alma, muhasebe servisi vermek amacıyla yönetim sözleşmesi yapmıştır. Sonuçta ev sahibi hükümet, hastalara harcamaların üstünde servisin sağlandığını ve maliyetin anahtar teslim projeden daha düşük olduğunu görmüştür. Bu tür sözleşmeler işletmeye yeni sermaye yatırımı yapma, uzun süreli borçlanma ya da kâr dağıtımını

⁴⁸ Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.K, 1994, s.237.

⁴⁹ Veerades Panvisavas, J.Stephen Taylor, "The Use of Management Contracts by International Hotel Firms in Thailand", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2006, vol 18, no 3, p. 233.

politikasında karar verme, temel yönetim ya da politika değişikliği, sahipliği-mülkiyet hakkını değiştirme yetkisi vermez. Yönetim sözleşmeleri üreticilere, sermaye payının (sahiplik) düşük olduğu ya da hiç olmadığı girişimleri kontrol etme imkanı sunmaktadır. Ödemeler genellikle bir defada yapılan yönetim ücreti ödemesi ile kâr üzerinden alınan royalti'yi içermektedir.⁵⁰

Yönetim sözleşmeleri, giriş stratejisi olarak işletmenin ürünlerinin pazarda sürekli bir yer almasına izin vermediğinden başarılı olmasa da diğer düzenlemelerle birlikte kullanıldığında taraflara yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte sözleşmenin kendisi karmaşık, her koşulda farklı olan yasal dokümanlar pahalıdır. Yönetim sözleşmesi müşteriye koruyacak şartları, tecrübeli ve iyi iletişim kurabilen bir yönetim takımını gerektirmektedir.

ÜRETİM SÖZLEŞMELERİ (CONTRACTS MANUFACTURING)

Bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek için şubesi var ama üretim faaliyetlerini yapacak birimi yoksa, üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek için üretim sözleşmesi yapabilir. Üretim sözleşmesi, lisanslama ile doğrudan yatırımın karışımıdır. Üretim sözleşmesinde yabancı bir işletme, bağımsız yerel bir işletmeyle belirli özellikteki ürünlerinin belirli bir süre üretimi iznini bir anlaşma ile vermektedir. Bu izin üretimle sınırlıdır. Ürünlerin satış, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama sorumlulukları uluslararası işletmeye aittir. Böylece yabancı işletmenin dış pazarda bir üretim tesisi kurması gerekmektedir. Üretilen ürünler, üretimin yapıldığı ülkede ya da başka ülke pazarlarında satılabilir. Compaq, Texas Instruments gibi bilgisayar donanım imalatçıları, üretimi düşük maliyetle elde etmek için işgücünün ucuz olduğu Güney Asya'daki şirketlerle üretim sözleşmesi yapmaktadırlar.⁵¹

Politik riskin olduğu ülke pazarlarına uygun bir giriş yöntemi olmaktadır. Üretimi yerel işletme yaptığı için, ana işletme yönetim problemlerinden kaçınmış olur. Bir outsourcing⁵² yöntemi olan fason üretim anlaşmaları olarak ta bilinen sözleşmeli üretim, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Büyük işletmeler, teknolojiyi sağlamak ve küçük işletmeler gerçekleştirdikleri üretim ile kendilerini ya da aldıkları teknolojiyi geliştirme imkânı bulmaktadırlar. Fason üretim anlaşmaları dikey nitelikte anlaşmalardır. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü küresel standartlarda üretebilme ye-

⁵⁰ Dunning, age, s.248.

⁵¹ Curry, age, s.147.

⁵² Outsourcing: Dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin yapması gerekli olan tüm işleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka firmalara bırakmasıdır. Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış yayınları, İzmir 2004, s.196.

teneğine sahip olması gerekmektedir.⁵³ Fason üretim, bir üretim anlaşması türüdür. Fason üretimde, ana firma ile fason üretim yapan uydu işletmeler arasındaki teknolojik düzey ve emek verimliliği açısından çok büyük farklar olmaması gerekmektedir. Çünkü ileri teknolojiye sahip olan işletme, ek yatırıma gitmemek ve fazla işçi tutmamak amacıyla, kendi ihtiyacı olan bir malı dışarıda fason olarak üretirmektedir. Geri teknoloji ile çalışan küçük işletmelere bu işi yaptırmaya yöneldiğinde, aynı anda kendi üretim kapasitesini besleyebilecek çok sayıda işletmeye fason iş verir.⁵⁴ Bu yöntem özellikle mobilya gibi ürünlerin taşınması ekonomik olmadığına ya da ihracatı imkânsızlaştıran ithalat kısıtlamaları olduğunda kullanılmaktadır. Üretimi kısıtlamak üreticinin sorumluluğundadır. Kısaca uluslararası bir işletme, kendi üretim tesisini kurmadan yerel işletmenin üretim kapasitesini kiralamaktadır. *Benetton*, *Nike* küçük işletmelerle üretim sözleşmeleri yapmaktadırlar.

Üretim Sözleşmesi ile Lisans Anlaşmalarının Farklılığı

Üretim sözleşmesi, yasal olarak lisans anlaşmalarından farklıdır. Yerel üretici uluslararası işletmenin siparişlerine dayanarak üretim yapmaktadır. Lisans anlaşmasında ise lisans alan taraf pazarlama ve satış faaliyetleriyle de ilgilenmektedir. Orta Amerika, Afrika ve Asya ülkelerinde üretim sözleşmeleri yapılmaktadır.⁵⁵ Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zordur. Uluslararası işletme, yerel üreticinin ürününü ev sahibi ülkede ya da başka bir ülkede pazarlamaktadır. Uluslararası işletme yerel üreticiyle lisanslama-teknik yardım anlaşması yaparak teknolojisini, teknik yardımı transfer etmektedir.

Üretim Sözleşmesinin Avantajları ve Dezavantajları

- 1) Uluslararası işletme az bir finans ve yönetim kaynağıyla, taşıma, depolama, stoklama maliyetleri, gümrük vergileri olmadan hedef ülkeye hızlı bir şekilde girebilir, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri kontrol edebilir. Uluslararası işletmenin girdiği pazardaki işgücü maliyetleri ana ülkedekinden daha düşüktür. Kuruluş yatırımı maliyetlerinden kurtulunur.
- 2) Yerel pazarda istihdam imkanı sağladığından işletmenin itibarı artar.
- 3) Uluslararası işletme farklı pazarlar için üretim yaptıracaksa, değişen talep daha hızlı karşılanabilmektedir.
- 4) Yüksek tarifelerle koruma, düşük hacimde pazar potansiyeli olduğunda, hedef pazar yatırım yapmak için çok küçük olduğunda bu strateji kullanılmaktadır. Yerel olarak üretilmiş olması satışları destekler, “yerli üretim” olarak

⁵³ Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, Tıǧlı, age, s.85.

⁵⁴ http://makinecim.com/bilgi_8759_Fason-Ve-Fason-Uretim-Modeli

⁵⁵ Jeannet, age, s.300.

kabul görür ve milliyetçilik akımlarından olumsuz etkilenme olmaz. İstihdam imkanı sağlanır, ev sahibi ülkede ekonominin canlanması sağlanır.

- 5) Araştırma geliştirme, pazarlama ve satışı üretimi yaptıran işletme yapar.
- 6) Üretim yaptıran işletme iş, sosyal güvenlik hukuku gibi sorunlarla karşılaşmamış olur. Çok uluslu işletmelerin az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde çocuk işçi çalıştırması yönünde getirilen eleştiriler bu nedenledir.
- 7) Üretimi yaptıran işletme için esneklik söz konusudur. İsteddiği kalite ve standartta üretim yapılmazsa üreticiyi değiştirebilir.
- 8) Üretimi yapan yerel işletmeye üretime ilişkin teknik eğitim verilmesi gerekebilir. Uluslararası işletmenin, yerel işletmenin üretim maliyetleri üzerinde kaliteyi sağlamak amacıyla sürekli kontrolü olmalıdır.
- 9) Yerel üretici kullanılması kârı azaltmaktadır.
- 10) Uygun bir yerel üreticinin bulunması zordur, bulunsa da istenen kalitede ve miktarda üretimin yapılması zor olabilmektedir. Ayrıca gelecekte rakip yaratılması riski söz konusudur.⁵⁶

Denizaşırı ülkelerdeki üreticiler için Filipinler ya da Çin'deki tekstilcilerin jean üretmeleri örnek verilebilir. Aromco gibi enerji şirketleri, yönetim kapasitesini geliştirmek üzere petrol alanları olan Orta Asya'daki ülkelere teknoloji ve tecrübelerini götürmektedirler. Dünyada yeni önemli pazarların ortaya çıkması, işletmelere yeni iş fırsatları sağlamıştır.

ANAHTAR TESLİM PROJELER (TURNKEY PROJECTS)

Anahtar teslim projeler, yabancı girişimcinin petrokimya fabrikası ya da motor, araba fabrikası gibi üretim biriminin dizaynı, mühendislik ve inşaat hizmetlerini vermesi, kuruluşu bir süre yönetmesi ve yerel personelin eğitimini sağladıktan sonra tesisi yerel girişimciye devretmesi konusunda yabancı girişimcilerle yapılan anlaşmadır. Anahtar teslimi proje yapan işletme, tüm faaliyetlerin planlanmasından ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. 1930'lu yıllarda A.B.D.'de geliştirilmiş, sermaye malı üreticilerinin satışlarını artırmak istemeleri amacıyla ortaya çıkmıştır. Anahtar teslimi, fizibilite çalışması, temel dizayn, mühendislik, inşaat, teknik yardım, eğitim, finansman ve yönetimini içeren kapsamlı bir pakettir. Sistem, gerekli eğitimin verilmesini ve gerekli desteğin sunulmasını, proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm iş, yetki ve sorumluluklar eğitilmiş olan yerel personele devredilmesini içermektedir. Projeyi üstlenen işletme projenin tamamlanması karşılığında yüksek bir ücret almaktadır.

⁵⁶ Spencer, age, s.122.

Projeler genellikle büyük işletmeler tarafından yapılırsa bile küçük mühendislik işletmeleri, kaynak, teknoloji ve uzmanlıklarını bir araya getirerek ve aralarında ortak girişim oluşturarak anahtar teslim proje yapabilmektedir. Yabancı girişimciye ödeme bir defada ücretin ödenmesi ve üretilen çıktı üzerinden royalty verilmesi ile yapılmaktadır. Taraflar arasındaki işbirliği sınırlıdır ve bilgi akışı genellikle yabancı yatırımcı tarafından sağlanmaktadır.⁵⁷ Yabancı işletmeler yabancı pazarlara anahtar teslimi proje yapmak, tüm faaliyetleri planlamak ve tüm faaliyetlerden sorumlu olmak üzere davet edilebilirler. Yatırım sermayesi, yerel hükümet ya da yatırımcılar tarafından sağlanır ve proje tamamlandığında yönetim, yetki ve sorumluluklar yerel girişimcilere devredilir. Bu projeler tekstil, maden, elektrik, petrol, ilaç, baraj, yol yapımı, kimyasal tesisler, otomobil gibi sektörlerde yapılmaktadır.⁵⁸ PepsiCo ve Fiat firmaları Rusya pazarına girmek için bu düzenlemeden yararlanmışlardır.

Anahtar Teslim Projelerin Avantajları ve Dezavantajları

- 1) Karmaşık üretim süreçlerinin paket halinde elde edilmesi imkanını vermektedir.
- 2) Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yasak olduğu ülke pazarlarına giriş imkanı sağlamaktadır.
- 3) Doğrudan yabancı sermaye yatırımına göre riski düşüktür.
- 4) Ülkeler arasında anahtar teslim projeler yapıldığından, bürokrasi bu süreci uzatabilmektedir.
- 5) Proje tesliminden sonra taraflar arasındaki ilişki sonlanmaktadır.

Anahtar Teslim Projelerin Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Avantajları ve Dezavantajları

- 1) Fabrika ya da projenin sahiplik ve kontrolünün elde tutulması sağlanır.
- 2) Projeye ilgili sorumluluk anahtar teslim projeyi gerçekleştirecek tarafa aittir. Zayıf bir başarı olursa alan tarafın bir sorumluluğu yoktur.
- 3) Projenin maliyeti yüksek olabilir.
- 4) Projeyi alan taraf projeye minimum katıldığından, proje sonrası fabrika, tesis karmaşık gelebilir.

⁵⁷ Dunning, age, s. 248.

⁵⁸ Arvind V.Phatak, **International Dimensions of Management**, Second Edition, Temple University, PWS-Kent Publishing, Boston, 1989, s.11., Walter, Murray, age, s.15.

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLA DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI

Bir ülkede yerleşik kişi veya kuruluşların ülke sınırlarının dışında servet edinmelerine uluslararası yatırım veya yabancı sermaye yatırımı denir.* Yabancı ülkelerdeki servetler mali ya da fiziki nitelikte olabilir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı türlerinden fiziki nitelikte olan, yeni bir kuruluş açma, % 100 tesis açma (greenfield investment) bir büyük işletmenin ulusal sınırların ötesinde üretimde bulunmak üzere yabancı ülkelerde fabrika, bina, üretim tesisi kurmak ya da satın almak suretiyle kendine bağlı şube kurması olarak tanımlanmaktadır. Birçok işletme işletmecilik bilgisini ve kontrolü ellerinde bulunduracak şekilde kendi üretim tesislerini kurarak ev sahibi ülkelere girmeyi tercih etmektedir. Yabancı pazarlarda ihracat, lisanslama, franchising, sözleşmeli üretim yaparak bilgi edinen ve tecrübe kazanan işletmeler, ilerleyen zaman içinde üretim ya da dağıtım tesisi kurabilmektedir. *Doğrudan yatırımların çeşitli avantajları vardır.*

- 1) İşletme ihtiyaçları karşılayacak düşük maliyetli hammadde ve emeğin olduğu en uygun olduğu yeri seçerek maliyet avantajları sağlayabilir. Bununla birlikte yatırımın getirisi zaman ister ve istenilen yerde yerleşim çok pahalı olabilir. Yerel düzenlemelere uyma zorunluluğu vardır.
- 2) Tam bir kontrole sahip olunmaktadır. Yatırım yapılan ülkenin ekonomisine katkıda bulunulduğundan iyi bir imaj elde edilmektedir.
- 3) Hükümet, müşteriler ve tedarikçiler ile uzun süreli ilişkiler geliştirileceğinden mal ve hizmetlerini daha iyi uyarlayabilir, pazarlama faaliyetlerini kendisi yapabilir, uzun süreli üretim ve pazarlama hedefleri belirleyebilir.

* Halil Seyidoğlu, Uluslararası İktisat Teori, Politikası ve Uygulama, Geliştirilmiş 10. Baskı, Güzem Yayınları No: 9, İstanbul 1994, s. 577.

- 4) Hedef ülkede istihdam imkânı yaratılmaktadır, teknoloji transfer edilerek bölgesel kalkınma sağlanmaktadır. Rekabet nedeniyle yerel işletmelerin kalitelerini yükseltmeleri, kendilerini geliştirmeleri zorunluluk haline gelmektedir. Yabancı sermaye yatırımları ile birlikte ülkenin döviz rezervleri artar. Çok uluslu işletme, ihtiyaç duyduğu girdileri ev sahibi ülkede sağlayacağından, yabancı sermayenin döviz kazandırıcı bir etkisi vardır. Çok uluslu işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin tamamı ev sahibi ülkede tüketilmediğinden, dış pazarlara ihraç edilmektedir. Ev sahibi ülkeden ihracatın yapılması ödemeler dengesine olumlu katkı sağlayacaktır. Çin'de doğrudan yabancı yatırımların genellikle tercih edilen şekli yerel araştırma geliştirme yeteneklerinin geliştirilmesi için yabancı ortağın teknoloji transferi sağlayacağı ortak girişimlerdir. Bununla birlikte ev sahibi ülkede yabancı sahipliğinin sınırlandırılması, diğer yabancı işletmelerin teknolojiyi transfer etmelerini olumsuz etkilemektedir.²

Dezavantajları ise; riski en fazla olan giriş stratejisidir. Döviz blokesi, millileştirme, develüasyon gibi riskler olabilir. Hükümetler bazı ülkelere ticari kısıtlamalar getirebilir, işletmelerin kartele katılarak fiyat düşürmelerine, üretime kota getirmelerine, tek satıcılık sözleşmesi yapmalarına, yabancı ülkelere ortak araştırma geliştirme yapmalarına, ortak üretim faaliyetlerinde bulunmaları, yerel işletmeleri satın almalarına yasaklamalar getirebilir. Amerikan işletmelerinin Küba, Libya, Güney Afrika, Vietnam'a satış yapmamaları örnek verilebilir. Ülkeler, anahtar sektörlerin yabancı işletmelerin kontrolünde olmasından da çekinmektedir. Bunun nedeni ise dışardan alınan kararlarla yerel ekonominin ve politik istikrarın zarar göreceğinin düşünülmesidir. Çok uluslu işletmelerin iletişim, savunma, enerji, havayolları gibi bazı alanlara yatırım yapmalarına, yapılan yatırımlarda yabancı (ana ülkeden) personel kullanılmasına kısıtlamalar getirilebilir. Buraya kadar hükümetlerin çok uluslu işletmeler üzerindeki etkisinden bahsedilmiştir. Oysa çok uluslu işletmelerin de hükümetler ve düzenlemeleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çok uluslu işletmeler bir ülkedeki ücret oranları, sendika kanunları, hava kirliliği, üzerinde etkili olabilirler ve gerekirse farklı bir ülkede yatırım yapmaya yönelebilirler. Ev sahibi ülke hükümeti ile görüşmelerde etkili olmada kullandıkları pazarlık güçleri; sahip oldukları teknoloji, pazarlama uzmanlığı, ihracat başarıları, ürün çeşitlendirme ve doğrudan yabancı yatırımın değerinden kaynaklanmaktadır³. Örneğin İspanya'da işgücü maliyetlerini yükseltecek şekilde yeni kanuni düzenlemeler olduğunda, Colgate-Palmolive, Johnson&Son, Volkswagen İspanya'daki üretim tesislerini kapamışlardır. 1990'ların ortalarında işsizlik oranı % 24,5 olmuştur. Bir başka örnek; birçok ülkede yararlı teknolojilerinden dolayı IBM'in % 100 sahipliği olacak şekilde faaliyette bulunmasına izin verilmiştir. Çok uluslu işletmeler özellikle bölgesel ticaret birliğine üye olan ülkelerde, üye olan ülkelere birinde faa-

² Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.329.

³ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.351.

liyet göstermek için başlangıç iznini alabilir. GM'in ASEAN'a üye olan Tayland ve Filipinlerde otomobil fabrikası açmak için teşvik alması örnek verilebilir.

Yabancı yatırımcılara vergi muafiyetinin sağlanması, yerel yatırımcılar açısından haksız rekabet koşulları anlamına gelmektedir. Çok uluslu işletmeler, işgücü ve diğer kaynaklar konusunda yerel işletmelerle rekabet ederek, fiyatları yükseltmektedirler. Çok uluslu işletmelerin en iyi işçileri daha yüksek ücretlerle istihdam etmesi, yerel rekabeti olumsuz etkilemektedir. Kuzey Hindistan'daki yerel işletmeler Toyota'nın en iyi işçileri yüksek ücretlerle istihdam etmesinden şikayetçi olmuşlardır.

Ekonomik gelişme için doğrudan yatırımlara gelişmekte olan ülkelerde çeşitli teşvikler verilmekte olsa bile, doğrudan yabancı yatırımların büyük bir bölümünü geliştirmiş ülkeler arasında yapılan yatırımlar oluşturmaktadır. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra 1987 ile 1991 yılları arasında geliştirmiş ülkeler, az geliştirmiş ülkelere yatırım yapmaktansa kendi aralarında yatırım yapmayı tercih etmiştir (Tablo 27).⁴

Tablo 27: 1987-1991 Arasında Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırımlar (ortalama yıllık akış milyar \$)

Yatırımın olduğu ülke	Yatırım yapan ülke		
	Geliştirmiş ülkeler	Az geliştirmiş ülkeler	Toplam
Geliştirmiş Ülkeler	148 (80)	4 (% 2)	152 (% 82)
Az geliştirmiş ülkeler	32 (17)	2(% 1)	34 (% 18)
Toplam	180 (% 97)	6(% 3)	186 (% 100)

Kaynak: UNCTAD, Wilfred J. Ethier, James R. Markusen (1996), "Multinational Firms, Technology Diffusion And Trade", Journal Of International Economics, vol 41, s.2.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları içinde gelişmekte olan ülkelerin payı dikkati çekecek bir şekilde azalmaya başlamıştır. 2000 yılında UNCTAD tarafından yayınlanan Dünya Yatırım Raporuna göre, 1997 yılında dünyada toplam 473 milyar dolarlık yatırımın yarısına yakını 275 milyar dolarlık (% 43) kısmı gelişmekte olan ülkelere giderken, bu oran 2000 yılında Asya krizi, Rusya krizi gibi dünyadaki olumsuz gelişmelerden dolayı %19'a gerilemiştir (Tablo 28).⁵ 2000 yılından sonra ise dünyada yapılan doğrudan yabancı yatırımlar satın alma ve birleşmelerin, bazı ülkelere özelleştirmelerin azalması nedenleriyle düşme eğilimi göstermiştir.

⁴ Wilfred J.Ethier, James R.Markusen "Multinational Firms, Technology Diffusion And Trade", Journal Of International Economics, 1996, vol 41, s.2.

⁵ Daha fazla bilgi www.yased.org'dan alınabilir. UNCTAD'a göre en fazla doğrudan yabancı sermaye akışının olduğu ülkeler Amerika, İngiltere, İsviçre, Çin, Fransa, Hollanda, Bazilya, Almanya, Kanada, Arjantin, HongKong, İrlanda'dır. Türkiye 60 ülke arasında 54. Sırada yer almaktadır.

2000-2003 yılları arasında satın alma ve birleşme yoluyla yapılan doğrudan yabancı yatırımlarda %65 oranında düşüş olmuştur. 2002 yılında gelişmiş ülkelere yapılan yatırım %72, gelişmekte olan ülkelere %28 iken bu oran 2003 yılında %65 ve %35 olarak gerçekleşmiştir. Anlaşıldığı gibi bu dönemde gelişmiş ülkelerin doğrudan yatırımlar içindeki payı azalmıştır⁶. Bunda gelişmekte olan ülkelerin artan rekabet ortamında doğrudan yabancı yatırımları kendilerine çekebilmek için girdikleri yarışın etkisi büyüktür.

Tablo 28: Dünyada Yabancı Sermayenin Bölgesel Dağılımı (milyar dolar / %)

Yıl	1989 - 94	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2007	2008
Toplam	(ort)200	331	358	473	693	1092	1396	716	557	711	916	1833	1449,1
Gelişmiş ülkeler	%68	%61	%58	%57	%70	%73	%81	% 72	% 65	% 56	% 59	% 69	% 57
Gelişmekte olan ülkeler.	%32	%39	%42	%43	%30	%27	%19	% 28	% 35	% 44	% 41	% 31	% 43

Kaynak: YASED Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü,

<http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/istatistikler/dudyi/Documents/UNCTAD06-tr.pdf> ve <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=10930&intltemID=1528&lang=1>, World Bank, Global Economic Prospects 2003, Washington, December 2002, s.3 den derlenerek oluşturulmuştur.

2007 yılından 2008 yılına doğru, gelişmiş bölgelerin doğrudan yatırımlardan aldığı pay azalırken, gelişmekte olan ülkelerin aldığı payın yine arttığı görülmektedir. Bölge olarak ise yatırımlarda ilk sıralarda AB, Kuzey Amerika, Güney ve Doğu Asya, Latin Amerika, Batı Asya yer almaktadır. AB uluslararası doğrudan yatırımlardan en fazla pay alan bölgedir.⁷ (Tablo 29)

⁶ Muarem Afşar, "Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Bankacılık Sektörü", s.90. eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-% 20M9.pdf

⁷ UNCTAD, Dünya Yatırım Raporu, 2008.

Tablo 29: Ana Bölgelere/Önemli Ekonomilere Doğrudan Yabancı Sermaye Akışları (milyar \$)

Ana Bölge/Ekonomi	2006	2007	Büyüme Oranı (%)
Dünya	1305.9	1537.9	17.8
Gelişmiş Ülke Ekonomileri	857.5	1001.9	16.8
Avrupa	566.4	651	14
AB (25)	531	610	14.9
EU (15)	492.1	572	16.2
Fransa	81.1	123.3	52.1
Almanya	42.9	44.8	4.4
İtalya	39.2	28.1	-28.1
Hollanda	4.4	104.2	2285.1
İngiltere	139.5	171.1	22.6
Yeni AB Üyeleri (10)	38.9	38	-2.3
Çek Cumhuriyeti	6	7.6	27.3
Macaristan	6.1	-0.3	...
Polonya	13.9	18.1	30.3
Amerika	175.4	192.9	10
Japonya	-6.5	28.8	...
Gelişmekte Olan ülkeler	379.1	438.4	15.7
Afrika	35.5	35.6	0.1
Mısır	10	10.2	1.6
Moroko	2.9	5.2	78.6
Güney Afrika	-0.3	5	...
Sudan	3.5	2.2	-37.9
Tunus	3.3	1	-69.1
Latin Amerika ve Karayip	83.8	125.8	50.2
Arjantin	4.8	2.9	-39.6
Brezilya	18.8	37.4	99.3
Şili	8	15.3	92.2
Kolombiya	6.3	8.2	30.5
Meksika	19	36.7	92.9
Venezuela	-0.5	0.4	...
Asya ve Okyanusya	259.8	277	6.6
Batı Asya	59.9	52.8	-11.9
Lübnan	2.8	2.1	-25.5
Türkiye	20.1	19.4	-3.7
Güney, Doğu ve Güneydoğu Asya	199.5	224	12.3
Çin	69.5	67.3	-3.1
Hong Kong, Çin	42.9	54.4	26.9

Tablo 29'un devamı

Ana Bölge/Ekonomi	2006	2007	Büyüme Oranı (%)
Hindistan	16.9	15.3	-9.4
Endonezya	5.6	5.9	6.3
Malezya	6.1	9.4	54.4
Filipinler	2.3	2.5	4.6
Singapur	24.2	36.9	52.6
Tayland	9.8	10	2.3
Geçişli Ekonomiler	69.3	97.6	40.8
Kazakistan	6.1	8.3	34.4
Romanya	11.4	9	-21.3
Rusya Federasyonu	28.7	48.9	70.3

Kaynak: UNCTAD, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9439&intlItemID=4697&lang=1>

Ülke veya ülke grupları itibariyle doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yıllar itibariyle dağılımına bakıldığında tablo 30'daki verilerden, ABD, AB ve Japonya'nın, dünyanın en büyük doğrudan yabancı sermaye yatırımcısı merkezleri olduğu anlaşılmaktadır. Diğer önemli bir nokta ise, AB'deki doğrudan yatırımlarının diğerlerine oranla büyük boyutlara ulaşma eğilimi göstermiş olmasıdır (Tablo 30).

Tablo 30: ABD, AB ve Japonya'ya Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (milyar \$)

Ülke veya ülke Grupları	1990-95 Ortalama	1996	1997	1998	1999	2000	2006	2007
ABD	55	92	105	143	155	152	175.4	192.9
AB	115	185	223	410	714	805	531	610
Japonya	25	23	26	25	22	32	-6.5	28.8
Diğer	40	85	124	134	184	282	-	-
Toplam	235	385	478	712	1075	1271	1305.9	1537.9

Kaynak: Ferit Kula, *Çokuluslu Girişimler ve Türkiye*. İstanbul: İleri Yayınları, 2006, s. 31 ve UNCTAD, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9439&intlItemID=4697&lang=1> derlenerek oluşturulmuştur.

DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Küresel ekonominin karmaşıklığı ve farklı fırsatların olması, işletmeleri farklı ülkelerde yatırımlara yönelmektedir. Çeşitli faktörler işletmelerin yatırım kararını etkilemektedir. Bu faktörler tedarik, talep ve politik faktörler olmak üzere sınıflandırılabilir (Tablo 31).

Tablo 31: Doğrudan Yabancı Yatırımı Kararını Etkileyen Faktörler

TEDARİK FAKTÖRLERİ	TALEP FAKTÖRLERİ	POLİTİK FAKTÖRLER
Üretim maliyetleri	Müşteriye ulaşmak	Ticari engellerden kaçmak
Lojistik	Pazarlama avantajı	Ekonomik gelişme teşvikleri
Kaynakların uygunluğu	Rekabet avantajı	
Teknolojiyi elde etmek	Müşteri mobilitesi	

Kaynak: Rick W. Griffin, Michael W. Pustay (2007), International Business, Pearson Prentice Hall, fifth edition, s.169.

Tedarik Faktörleri

İşletmeler, üretim maliyetlerinin ve taşıma maliyetlerinin doğal kaynakların zengin olduğu ve teknolojiyi elde edebilecekleri ülke pazarlarını seçerler.

Üretim Maliyetleri: Doğrudan yabancı yatırımlarda düşük arazi fiyatları, vergi oranları, emlak kiralari, işgücü gibi düşük üretim maliyetlerinin olduğu yerler tercih edilmektedir.

Lojistik: İşletme taşıma maliyetleri önemliyse, ülke içinden ihracat yapmak yerine yabancı ülkede üretim yapmayı tercih edebilir. Heineken, Almanya'da uzak bölgelere mamulleri taşımak yerine yabancı ülkelerde üretim yapmayı tercih etmektedir.

Doğal Kaynakların Bulunması: Hammadde, petrol gibi kaynaklar yatırım için önemlidir ve Amerika'da petrol üretiminin azalması üzerine, yeni petrol rezervlerinin olduğu yerlerde yatırıma yönelinmektedir.

Teknolojiyi elde etmek: İsviçreli birçok ilaç işletmesi, küçük Amerikan biyogenetik işletmesine yatırım yaparak, teknolojiyi elde etmiştir.

Talep Faktörleri

İşletmeler, müşterilere kolaylıkla ulaşabilecekleri, talebin yoğun olduğu, pazarlama ve rekabet avantajlarına sahip olacakları, tedarikçilere yakın olabilecekleri yerlere yönelmektedirler.

Müşteriye Ulaşmak: Fast food restoranları ve perakendeciler rekabet nedeniyle müşterilere ulaşmanın yollarını araştırmaktadır. Kentucky Fried Chicken, Amerika'dan Japon müşteriler için ürünlerini taze olarak tedarik edemeyeceğinden, Japonya'ya yerleşmek zorunda kalmıştır. IKEA'nın başarısı ana ülke pazarı olan İsveç'den başka, dünya çapında çok sayıda yeni mağazalar açmasına bağlıdır.

Pazarlama Avantajları: Doğrudan yabancı yatırımlar, çeşitli pazarlama avantajları sunmaktadır. Başarılı müşteri hizmetlerinin olması, reklamlar, işletmelerin daha iyi tanıtılmasını ve kabul görmelerini sağlamakta, fabrikanın fiziksel görünümü ev sahibi ülkede müşterileri çekmektedir.

Rekabet Avantajı: Ticari marka, marka adı, teknolojiye sahip olan işletmeler ihracat yapmak yerine doğrudan yabancı yatırımı tercih edebilmektedir.

Müşteri Hareketliliği: Bir işletme yeni fabrikasını tedarikçilere yakın yerde açabilir. Önemli Japon otomobil üreticilerinin tedarikçileri, tedarik sağlamak için Amerika'da yerleşmiştir.

Politik Faktörler

Hükümetler tarafından ihracata kısıtlamaların getirilmesi, doğrudan yabancı yatırımlar için teşvik verilmesi doğrudan yabancı yatırımları özendirilmektedir.

Ticari Engelleri Aşmak: Fuji film, Amerika'ya ihracat yapmak yerine üretim tesisi açmıştır. İşletme ihracata konabilen tarifelerden, kotalardan kaçmak için doğrudan yatırıma yönelebilir.

Ekonomik Gelişme Teşvikleri: Birçok hükümet yatırım yapılması için işletmelere işgücü eğitim programları, düşük vergi, altyapı gibi teşvik vermektedir.⁸

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını belirli ülkelere çeken faktörler UNCTAD, Dünya Yatırım Raporuna göre ise politik, ekonomik ve yatırım ortamına ait faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Tablo 32).

⁸ Rick W. Griffin, Michael W. Pustay, International Business, Pearson Prentice Hall, fifth edition, 2007. s.171.

Tablo 32: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Belirleyicileri

Faktör Grupları	Ev Sahibi Ülkelerdeki Belirleyiciler
Politik faktörler	Ekonomik, politik, sosyal istikrar Yabancı yatırımlara ilişkin uluslararası anlaşmalar Vergi politikası Ticaret politikası, teşvikler Özelleştirme politikası Piyasaların yapısı ve işleyişine ilişkin politikalar Yabancı iştiraklerin anlaşma standartları
Yatırım faktörleri	Yatırımların promosyonu (imaj yaratılması, ülkenin pazarlanması vb) Yatırım teşvikleri Maliyetler (rüşvet, bürokratik etkinlik vb) Yatırım sonrası hizmetler Yaşam kalitesi vb sosyal etkenler
Ekonomik faktörler	Pazara yönelme: Pazar büyüklüğü, kişi başına gelir, piyasanın büyümesi, bölgesel ve global piyasalara erişim imkanları, tüketici tercihleri, piyasaların yapısı Kaynağa/stratejik varlığa yönelme: Hammaddeler, düşük ücretli vasıfsız işgücü, vasıflı işgücü, fiziki altyapı, AR-GE, teknolojik, yenilikçi ve diğer yaratılmış varlıklar Etkinliğe yönelme: Kaynakların/varlıkların maliyeti ve işgücünün verimliliği, diğer girdilerin maliyeti (iletişim, aramalar), bölgesel entegrasyon anlaşmasına üyelik, ölçek ekonomisi.

Kaynak: UNCTAD, World Investment Report 1998-Trends and Determinants, UN, New York.

DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI İLE PORTFÖY YATIRIMLARININ FARKLILIKLARI

Portföy yatırımları, sermaye sahiplerinin yabancı bir ülkede hisse senedi, tahvil ve benzeri araçlara yatırım yapmasıdır. Ya da bir yabancı işletmenin hisse senetlerini, yatırım fonlarını, tahvillerini satın alma şeklinde ortaya çıkan mali işlemlerdir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile portföy yatırımları arasında farklılıklar vardır. Bunları sıralarsak;

- 1) Portföy yatırımları finansal yatırımlardır ve çok uluslu faaliyetlerin temel faktörü, portföy yatırımlarının (yabancı tahviller, hisse senetleri gibi) tersine yabancı girişimle ilgili karar vermede ana işletmeye kontrol gücü verme-

sidir. Yönetmel açıdan, öz sermaye sahipliğinin derecesi (hisse miktarı), kontrolü sağlamayı gerektirir. Bir işletmenin yönetimde etkiye sahip olma ya da kontrol etme derecesi, işletmenin mülkiyetinde sahip olunan hisse miktarına göre belirlenir. Minimum % 10 ya da daha fazla hisse senedine sahip olunursa bu yatırım DYSY olarak kabul edilmektedir. % 10'dan az hisse senedine sahip olunur ise bu yatırım portföy yatırımı olarak kabul edilmektedir. Doğrudan yatırım tanımlarında (minimum öz sermaye sahipliği yüzdesi bakımından) ülkeden ülkeye farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Amerika'da yabancı şirkette % 10'dan fazla paya sahip olunursa doğrudan yabancı sermaye yatırımı kabul edilmektedir. Dolaysız yabancı sermaye yatırımı üretim tesisi üzerinde kontrol yetkisini de içermektedir.

- 2) Doğrudan yabancı sermaye yatırımı sadece sermayenin değil teknoloji, girişimcilik, yönetim uzmanlığının da transferidir. Portföy yatırımında ise yabancından yerliye parasal sermaye (mali fon) transfer edilmektedir.
- 3) Girişimin değer ekleyen faaliyetlerinin en az iki ülkeye yerleşmesidir.⁹
- 4) Portföy yatırımı yapanlar tasarruf sahibi gerçek kişiler iken, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapanlar çok uluslu işletmelerdir.
- 5) Portföy yatırımında geri ödeme koşulları önceden belirlidir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımında ise kâr transferleri kazanca, hükümet politikalarına (kısıtlamalar olabilir) bağlıdır.¹⁰
- 6) Portföy yatırımları doğası gereği kısa dönemli iken, doğrudan yabancı sermaye yatırımları kontrole, mülk edinmeye dayanan uzun dönemli bir yatırım şeklidir.

Kalıcı ekonomik bağ ve uzun vadeli bir ilişki kurulması, bu teşebbüsün yönetimi üzerinde önemli bir etkiye işaret etmekte ve bu yatırımları portföy yatırımından ayırmaktadır. IMF doğrudan yatırım ile portföy yatırımları arasında ayırım yapmak için % 10'luk bir eşik tavsiye etmesine rağmen, bu tercihi ülkelerin takdirine bırakmaktadır.

Tam Sahiplik (% 100 Üretim Tesisi Açma)

Tam sahiplik stratejisine, farklı kaynaklarda sıfırdan yeni tesis açma (greenfield) ya da kendi üretim tesisini kurma gibi farklı isimler verilebilmektedir. Dışa açılma stratejileri arasında en fazla kaynak gerektiren ve en riskli olan stratejidir. Ülke dışında önemli miktarda sermaye taahhütü ve yönetim çabasının yapılmasını,

⁹ Thomas L.Brewer, Stephen Young, **The Multilateral Investment System and Multinational Enterprises**, Oxford University Press, Oxford 2004.

¹⁰ Seyidoğlu, age, s. 579.

sermaye dışında teknoloji, pazarlama, üretim, makine gibi kaynakların da transfer edilmesini gerektirmektedir.

Yabancı ülkedeki işçilik, hammadde ve benzeri yatırım faktörleri ucuzsa ve pazar uzun vadede gelecek vaad ediyorsa işletme hedef pazarın bulunduğu ülkede %100 kendi tesisini kurmaya karar verebilir. Pazarın ekonomik, kültürel, politik, hukuki, kambiyo sistemi gibi faktörleri incelenmeli, girilecek ülkenin hedef pazarının durumu, rakipler ve pazar payları dikkate alınarak tüm mali faktörleri içine alan ciddi bir fizibilite çalışması yapılmalıdır. Ayrıntılı bir analiz sonucu pazara girmeye karar verilmelidir. Kendi tesisini açan işletme hedef ülkeye teknoloji transferi sağladığından firmanın imajı kuvvetlenebilir, kazançlar aracılarla paylaşılmaz, ürün veya hizmetler, yatırım üzerindeki kontrol tam sağlanır. Sözleşmeli giriş stratejilerinde (lisanslama, yönetim sözleşmeleri) olduğu gibi görüşmelerden ya da ortak karar vermeden (ortak girişim) kaynaklanan bir takım problemlerle karşılaşmaz. Tedarik kaynakları, müşteriler, hükümet ile daha iyi ilişkiler oluşturularak mal ve hizmetler bölgeye uyarlanabilir. Bununla birlikte bu stratejide pazar hakkında tam bilgi sahibi olmama, maliyetlerin daha fazla olması, döviz blokesi, devalüasyon, millileştirme, beklenmeyen pazar koşullarının olabilmesi gibi riskler mevcuttur. Riski ve kaynak taahhütü yüksek olduğu için büyük, uluslararası işletmeler tarafından tercih edilen bir stratejidir. Daha önce açıklandığı gibi yeterli kaynaklara sahip çok uluslu işletmeler monopol güçlerini kaybetmemek için % 100 sahiplik stratejisini tercih etmektedir. ÇÜİ, kontrol ve kâr üzerinde % 100 sahibi olmaktadır. Bu strateji farklı ülkelerdeki üretim ve pazarlamanın koordinasyonu ve bütünleşmesinde merkezi kontrol sağlar, küresel stratejiler geliştirilmesine izin verir. Politik risk ise diğer stratejilerde olduğundan daha fazladır. Yabancı pazarlarda yatırım yapan işletmenin rekabet gücü artar. Bir işletme farklı türlerde yan kuruluş açabilir.

- 1) Faaliyetin yapısına göre (satış/pazarlama, montaj, üretim)
- 2) Yatırım odağına göre: Pazar odaklı, maliyet odaklı, hammadde odaklı.
- 3) Kuruluş yöntemine göre: Yeşil saha yatırımları (greenfield) ya da satın alma.
- 4) Yan kuruluşun başarısına göre: Maliyet merkezi, kâr merkezi gibi
- 5) Organizasyon ve kontrole göre: Üretim, pazarlama, ar-ge'de kararların merkezi, ademi merkezi olması.

Yabancı ülkede kendi üretim tesisini açmak isteyen bir işletme üretimin yapılacağı yer (ülke, bölge, konum), sahip olacağı mülkiyet derecesi, üretim, pazarlama, organizasyon, kontrol, insan kaynakları, finansal yönetim konularında karar almak zorundadır.

Tam Sahiplik mi? Franchising mi?

İşletmeler yabancı bir ülke pazarına girdiklerinde bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden idare edilecek şekilde zincir mağazalar açabilirler. % 100 kendi tesisini açma ile franchising arasındaki farklılıklar;

- 1) % 100 üretim tesisi açma, yüksek yatırım harcamalarını gerektirmektedir. Çok sayıdaki mağazanın kirası, genel masraflar merkez tarafından karşılanmaktadır. Franchisingde ise sermayenin büyük bir bölümü franchise alan işletmelerden sağlanmaktadır ve ana firma genel masrafları üstlenmektedir. Her franchise birimi bağımsız olarak kendi maliyetlerini üstlenir. Bununla birlikte tam sahiplikte tüm kazanç merkeze aitken, franchisingde ana firmanın kazancı franchisee ile paylaşılmakta ve başlangıç ücreti, malzemelerin franchisee'lere satışı, royaltylerden oluşmaktadır.
- 2) % 100 üretim tesisi açıldığında kararlar merkezden verilmektedir. Farklı yerleşim yerlerindeki müşterilerin yaşam tarzlarını, bölgesel ihtiyaçlarını anlamak zor olabilir.¹¹ Franchise alan bölgesel yatırımcılar ise kendi bölgelerindeki müşterileri daha iyi tanırlar. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını ana firmaya zamanında bildirerek iletişimi sağlarlar.
- 3) Yönetimin, açtığı her işletmenin faaliyetlerini kontrol etmesi ve kontrolü sürdürmesi zordur. Karar vermede ve kararların zamanında uygulanmasında gecikmeler olabilmektedir.
- 4) % 100 üretim tesisi açmada merkez, yetkililere personel politikaları, satın alma, fiyatlama, reklam kararları için belli başlı yetkiler vermektedir. Franchising sisteminde ise ana firmanın franchise verdiği her bir franchisee kendi işletmesine sahiptir ve hukuken bağımsızdır. Ana firmanın standartları ve sistemi dışına çıkmamak üzere işletmelerinde istedikleri kararları alabilirler. Zincir işletmelerdeki yöneticilere göre kendi işlerinin başında olduklarından daha iyi motive edilerek, performans göstermektedirler.

Günümüzde bir franchise zincirini idare eden bir şirketin diğer yayılma alternatifi daha fazla franchise satmaktansa kiralık yöneticilerin idare edeceği şirkete ait zincir mağazaların açılmasıdır. Bütün franchise zincirlerinin çoğu franchise edilmiş satış birimlerinin ve şirkete ait satış mağazalarının her ikisinde içermektedir. Bir şirketin kendisine ait ve franchise edilmiş mağaza sayısı bir zincirden diğerine ve endüstriden endüstriye çeşitlidir. Franchisor'ın pazara kendine ait bir birim açarak mı yoksa franchise vererek mi gireceğine karar vermesinde etkili olan faktörler vardır. 1970'lerde franchise veren işletmelerin franchise edilen mağazaları geri

¹¹ Barry Berman, Joel R.Evans, **Retail Management, A Strategic Approach**, fifth edition, Mc Millan publishing, New York 1992, s.68.

satın almaları doğrultusunda bir eğilim olmuştur. Buna ilişkin iki farklı görüş ortaya çıkmıştır.

- 1- Şirkete ait satış mağazalarının öneminin artması,
- 2- Franchise edilmiş satış mağazalarının öneminin azalmasıdır.

Bir şirket kendisine ait üretim tesisi kurması için yeterli sermaye bulamazsa, franchising sistemini kullanarak rakiplerinden önce, uygun yerlerde, franchise edilmiş satış mağazaları açarak mağazalar zincirini geliştirebilir ve hızla yayılabilir.

Ortak Girişim (Joint-Venture)

Ortak girişim, birbirinden hukuki ve iktisadi açıdan bağımsız iki veya daha fazla sayıda işletmenin, kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere süreklili veya geçici olarak bir şirket kurup bu şirkete kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamaları üzerinde anlaşmalarıdır.¹² Bir diğer tanıma göre; yasal ve iktisadi olarak bağımsız firmaların ortak bir projeyi gerçekleştirmek üzere, yönetim ve finansal riski ortaklaşa paylaşmak üzere kendilerinden ayrı bir firma kurmalarıdır.¹³ Ortak girişim, Dayınlarlı tarafından “iki veya daha ziyade hukukten ve iktisaden birbirinden bağımsız kişi veya tüzel kişiliği haiz şirketlerin müştereken belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kâr elde etmek için kuruldukları ve müştereken yönettikleri tüzel kişiliği bulunan veya bulunmayan bir ortaklıktır” olarak tanımlanırken¹⁴ başka bir tanıma göre ise “iki veya daha fazla sermayeye katılımı bulunan teşebbüslerin oluşturduğu, bunlara bağımlı olarak belirli bir sahada (sektörde) hizmet veren bir yavru ortaklık olarak tanımlanmaktadır.¹⁵ Mülkiyet ve kontrol taraflar arasında paylaşılmaktadır.

Ana işletmelerden en azından birinin kumanda merkezinin, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışında yer aldığı, iki ya da daha fazla ana işletmenin oluşturduğu, yasal olarak ayrı bir kişiliği bulunan, ana işletmeleri temsil eden yeni bir işletmedir. Bu yeni işletme ekonomik ve yasal olarak birbirlerinden bağımsız olan ana işletmelerin kontrolü altındadır.¹⁶ Ortak girişimde sermaye koyan ana

¹² Yılmaz L, **Çesitli Hukuk Sistemlerinde JV Anlaşmalarının Yorumu ve Hukuki Düzenlemeye Kavuşturulması İhtiyacı, Belik’e Armağan**, İstanbul 1993, s.475.

¹³ Robert Miller, Jack D.Glen, Frederick Z.Jaspersen, Yannis Karmokolias, “International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages? Statistics for 1970-95”, *IFC Discussion Paper*, no 29.

¹⁴ Kemal Dayınlarlı, Joint Venture Sözleşmesi, 2.baskı, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1999, s.53.

¹⁵ İbrahim Kaplan, İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı (Joint Venture) Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1994, s.5.

¹⁶ Shenkar O, Zeira Y, “Human Resources Management in International Joint Ventures, Directions for Research”, *Academy of Management Review*, 1987, vol 12, s. 547.

firmalardan her birinin sermayedeki payları % 90'dan az, % 10'dan fazla olmalıdır. % 90 ya da daha fazla sermaye payına sahip olan firmalar ayrı bir girişim, tam mülkiyete sahip olunan yan kuruluş olarak kabul edilmektedir.¹⁷ % 10'dan az sermaye payına sahip yatırımlar ise portföy yatırımıdır.¹⁸ Bazı kaynaklarda ise firmanın % 95 sermaye payına sahip olması yan kuruluş olarak kabul edilmektedir. Uluslararası ortak girişimler, Amerikan firmalarının sermaye yüzdelerine göre sınıflandırılmıştır.¹⁹ (Tablo 33)

Tablo 33: Ortak Girişim Türleri

Sermaye payı (%)	Ortak Girişim Türleri
95-100	Yan kuruluş
11-94	Uluslararası ortak girişim
51-94	Çoğunluk payı ile oluşturulan ortak girişim
50:50	Eşit payla oluşturulan ortak girişim
11-49	Azınlık payı ile oluşturulan ortak girişim

Eklektik teoriye göre bir işletme ile işletmenin ortaklık önerdiği diğer işletmenin birbirlerini tamamlayıcı kaynakları varsa ve yetersizliklerinin farkındaysalar bu, ortak girişim ile sonuçlanmaktadır.²⁰ Ortak girişim oluşturan işletmeler birbirlerinin eksik olan kaynaklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek tamamlarlar ve tek başlarına elde edemeyecekleri başarıyı elde ederler (şekil 11). İşletme kaynakları, işletme tarafından kontrol edilen bütün aktifleri, yapabilirlikler, organizasyon süreçleri, işletmenin katkıları ve bilgidir. Yan ve Gray çeşitli kaynakları iki gruba ayırmıştır. Bunlar, sermayeye dayanan kaynaklar ve sermayeye dayanmayan kaynaklardır. Sermayeye dayanan kaynaklar, elle tutulup gözle görülebilen işletmenin maddi nitelikteki nakit para, binalar, arsa, makineler, aletler, stoklar ve arazi gibi varlıklarıdır. Sermayeye dayanmayan kaynaklar ise teknoloji, patent, yönetim uzmanlığı, yerel bilgi, iş yöntemleri, marka adı, hammadde tedarik kanalları, ürün dağıtım, pazarlama kanalları ve küresel hizmet desteği gibi elle tutulup gözle görülmeyen nitelikteki varlıklarıdır.²¹ Ortaklar teknoloji, patent, genel yönetim bilgisi, fiziksel varlıklar (makine,

¹⁷ John Walmsley, **Handbook of International Joint Ventures**, Graham&Trotman Publishing London, 1989, s.5.

¹⁸ Portföy yatırımı, dış ülkelerdeki işletmelere ait hisse senetleri ve tahviller ile dış ülkelerin hükümetleri tarafından çıkarılan hazine tahvillerinin alınması ile gerçekleşen fon akışıdır. Portföy yatırımı, yönetime katılmadan sahiplik sağlayan bir yatırım şeklidir. Yüksel, age, s.140.

¹⁹ Ramu, age, s.78.

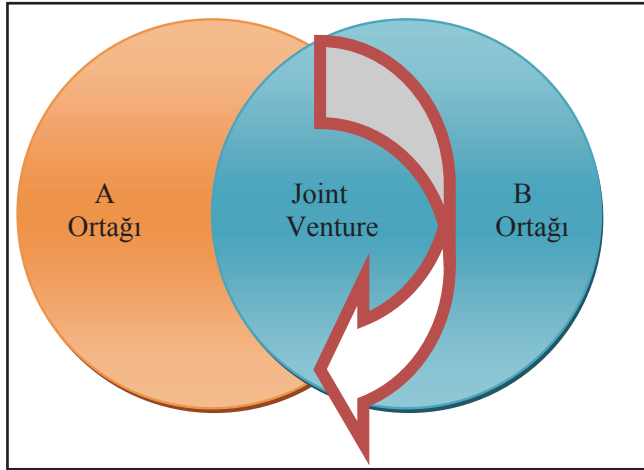
²⁰ Child, Faulkner, age, s.66.

²¹ Aimin Yan., Barbara Gray, Linking management control and interpartner relationships with performance in US-Chinese Joint Ventures, pp. 106-127 in J. Child & Y. Lu (Eds.), **Management Issues in China: International enterprises**, 1996, London: Routledge, s.120 ya da Yan, Gray, 1996, s.120.

teçhizat), pazar hakkında bilgi (politik durum, ekonomi, ülkedeki müşteriler), dağıtım kanalları, malzeme, işgücü, finans gibi kaynaklarıyla ortaklığa katılabilirler.²² Örneğin Coca Cola ile Fransa'nın Danone işletmesi Avrupa ve Latin Amerika'da "Coke's Minute Maid" portakal suyunun dağıtımını konusunda ortak girişim oluşturmuş ve anlaşmıştır. Danone'nin dağıtım ağı ve üretim tesisleri kullanılmış, ortak girişimin yönetim kurulunda her iki işletmeden üçer ortak yer almıştır. Danone faaliyetlerin idaresinden, Coca Cola ise pazarlama ve finansın kontrolünden sorumlu olmuştur. GM, Macaristan işletmesi Raba ile oluşturduğu ortak girişimde kamyon, traktör üretimi yapmaktadır ve % 67 paya sahiptir. Bu yönetim şekli taraflardan hakim durumda olan yeni birim için güçlü, karar verici durumunda olduğundan dolayı kolaydır. Eşit paya sahip ortaklıklarda karar üzerinde anlaşamama olabilmektedir.

Ortak girişim oluşturan işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için yetersiz olan kaynaklarını başka bir işletme aracılığı elde etmekte ve böylece eksik kaynaklarını tamamlamaktadır.²³ İşletmeleri ortak girişim oluşturmaya yönelten temel faktör, karşılıklı dayanışma sağlamak, kaynakları biraraya getirerek sinerji yaratmaktır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oluşturulan ortak girişimlerin özelliklerinin birbirinden farklı olduğu belirlenmiştir.²⁴

Şekil 11: Ortak Girişim ile Ana İşletmeler Arasındaki Etkileşim



²² John B. Cullen; Jean L. Johnson, "Japanese and Local Partner Commitment to IJV's: Psychological Consequences of Outcomes and...", *Journal of International Business Studies*, 1995, vol 26, issue 1, s.92.

²³ Dorothy B. Christelow, "International Joint Ventures: How Important Are They?", *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987, s. 7.

²⁴ Kim Seung Chul, "Analysis of Strategic Issues for International Ortak girişims: Case Studies of Hong Kong China Joint Venture Manufacturing Firms", *Journal of EuroMarketing*, number 4 (3/4), 1996, s.59.

Sanayi altyapısı, rekabet, teknoloji, hükümet politikaları gibi dış çevre koşulları ortak girişimin düzenlenişini ve istikrarını etkilemektedir. Farklı ülkelerden farklı tecrübeler elde edilmektedir. Ana işletmeler tarafından faaliyetler ortaklaşa kontrol edilmektedir. Temel ticari politikaların belirlenmesinde ortak kontrolün olması şarttır.²⁵ İki ya da daha fazla bağımsız işletme tarafından oluşturulan ortak girişimde, ortaklardan her biri karar verme sürecine katılabilir. Yasal ve ticari açıdan bağımsız olan işletmeler biraraya gelerek ortak girişimi oluştururlar. Ana organizasyonlardan en azından birinin kumanda merkezi, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışında bulunmaktadır.²⁶ Sözleşmede ayrıca bir düzenleme yapılmamışsa, ortaklar arasında koydukları sermaye dikkate alınmaksızın kâr ve zarar eşit olarak paylaşılır. Bütün ortaklar aynı riske maruz kalırlar ve riski paylaşırlar. Ortak girişim kendi ayakları üzerinde durana kadar taraflardan biri finansman sağlarken diğer taraf personel tedarik edebilir. Uygulamada ortaklığa sermaye olarak sadece emeğini getiren işletme sayısı çok azdır. İşletmelerden biri ortak girişime sadece emeğini getirmişse, bu işletme sadece kâra katılabilmektedir.²⁷

Sermaye Katılımlı Ortak Girişimler

Sermaye katılımlı ortak girişim ya da diğer adıyla ticaret şirketi kurmak amacıyla oluşturulan ortak girişim, iki ya da daha fazla sayıda işletmenin, sermayelerini ortaya koymalarıyla oluşturulan, yasal olarak ayrı yeni bir işletmedir. Oluşturulan girişimin sermayesinde ortaklar paya sahiptirler, kârdan pay alırlar, yönetim kurulunu temsil etme ve girişimle ilgili kararlara aktif olarak katılma hakları bulunur.²⁸ Kısaca, sahiplik ve yönetim kontrol ortaklar arasında paylaşılır. Burada sermaye; nakit, mal, her türlü menkul ve gayrimenkuller, telif hakkı, lisans, know-how, teknik yardım, makina, teçhizat, patent, ticari marka olabilir.²⁹ İktisadi değeri olan her şey sermaye olarak konulabilir. Sermaye katılımlı uluslararası ortak girişimler, işlemlerini ana işletmelerden bağımsız olarak yürütürler ve iş politikalarına kendileri karar verirler, özerktirler. Sermaye katılımlı ortak girişim yönetiminin ana işletmelerden bağımsız olarak görevlerini yerine getirebilmesi, etkili olması açısından önemlidir. Özerklik az ise ortak girişimler günlük faaliyetlerle ilgili karar vermede

²⁵ Barboros İnceci, "AET Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Ortak girişim)", İKV Yayın No: 56, İstanbul, s.5.

²⁶ Monir H.Tayeb, Farok J.Contractor, **International Business Partnership**, First Published, Palgrave, NewYork, 2001, s.73.

²⁷ Öztürk, age, s.40.

²⁸ Keith W.Glaister, Romy Husan Peter J.Buckley, "UK International Joint ventures with the Triad: Evidence for the 1990's", British Journal of Management, vol 9, 1998, s.170.

²⁹ T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Mevzuatı, Ankara, 1998, s.2.

serbest değillerdir ve belli kararlarda ana işletmelere başvururlar. Ekonomileri istikrarlı olmayan pazarlarda ortak girişimler daha az özerktirler.

Sermaye Katılımlı Olmayan (Sözleşmeye Dayalı) Ortak Girişimler

Sermayeye dayalı olmayan ortak girişimler, sürekli bir ilişkinin gerekmediği ve başarı için esnekliğin esas olduğu düzenlemelerdir. Belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup, proje tamamlandığında son bulmaktadır. Türleri şunlardır³⁰:

- 1) Belirli bir alandaki inşaat projesi için konsorsiyum oluşturmak,
- 2) Ortak araştırma geliştirme anlaşmaları,
- 3) Üretim sözleşmeleri,
- 4) Teknik yardım, pazarlama, dağıtım, tedarik anlaşmaları,
- 5) Teknoloji ortaklığı.
- 6) Patent, ticari marka, know-how, karşılıklı lisans anlaşmaları
- 7) İhale ortaklığı
- 8) Araştırma geliştirme ortaklıkları
- 9) Hizmet ya da yönetim sözleşmeleri

İş ortaklığı, sermayeye dayalı olmayan ortak girişimin özel bir türü olarak kabul edilmektedir.³¹ Tekinalp tarafından iş ortaklığı, adi ortaklığın, dolayısıyla ortak girişimin özel bir türü olarak kabul edilmektedir. İş ortaklığında, ortaklar işverene karşı işin tamamından sorumludurlar.³²

Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

Günümüzde küresel rekabet gerçeğinden yola çıkarsak uluslararası alanda birkaç şirket başarılı olmak için bütün rekabet avantajlarına sahiptir. Sanayileşmiş ülkelerde firmalar gelecekte, tanıdık olan gelişmiş ülke pazarlarında değil, dünyanın gelişmekte olan bölümlerinde fark yaratacak şekilde büyümeyi beklemektedirler. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı gelişmekte olan ülkelerde iş yapmanın riskli olduğu ve

³⁰ Wolfgang G.Friedman, George Kalmanoff, **Joint International Business Ventures**, Columbia University Press, New York, 1961, s.110

³¹ Öztürk, age, s.21; 5422 sayılı KVK madde 1/e, mükerrer 6.madde, 31 numaralı KV genel tebliği, resmi gazete sayı 19117'e göre iş ortaklığı sermaye ortaklığı, kooperatif, iktisadi kamu müesseseleri, dernek ve vakıflara ait işletmeler diye sınırlayıcı sayı ilkesine göre belirlenmiş kurumların kendi aralarında ya da bir veya birkaç kurumun gerçek kişiler ile belli bir işin yapılmasını müştereken taahhüt etmek ve kazancını paylaşmak amacıyla kurdukları ortaklıktır.

³² 5422 sayılı KVK, 6. maddesi

daha fazla tedbir almayı gerektirdiği görülmüştür. Bundan dolayı çoğu şirket yöneticisi firmalarının diğer firmalarla birleşmesine çalışmaktadır. Bir taraf kendi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymalı, açıkça stratejik amacını ileri sürmeli ve bu amaçları diğer şirketlerinkiyile eşleştirmeye çalışmalıdır. Burada ülkelerden ülkelere gelir seviyelerinde farklılıklar olabilir. İşletmelerin çoğunun büyümeyi isteme nedenleri farklıdır. Rekabete karşı korunmak, daha fazla kâr elde etmek, ölçek ekonomilerini başarmak, daha ucuz ve iyi kalitede mal ve hizmet üretmek gibi. Ortak girişimler sabit olmayıp değişken yapıya sahiptirler ve özel sektörlerle sınırlı olmayıp her türlü alanda oluşturulabilmektedir. Ortaklık oluşturan taraflardan birinin sahip olduğu finansman, hammadde, yönetim uzmanlığı, dağıtım kanalı, iş bağlantıları, üretim tesisleri, teknoloji, teçhizat konularındaki girdilere diğer tarafın gereksinim duyması, ortak girişim oluşturma nedenlerinden biri olabilir. Böylece işletme tek başına elde edemeyeceği bir kaynağı, ortak girişim oluşturarak elde eder ve kaynak boşluğunu doldurmuş olur. Örneğin finansal kaynakları sınırlı olan küçük işletmelerin uluslararasılaşmasında ortak girişim stratejisi yardımcı olabilmektedir.

Ortak girişim oluşturmak isteyen yabancı ve yerel ortakların amaçları birbirlerinden farklı olabilir. Yabancı yatırımcının amacı yerel pazarı seçilen yerel ortaklar ile geliştirmek, üstün pazar pozisyonuna sahip olmak ve iyi oluşturulmuş bir dağıtım sistemine sahip olmak olabilir. Yerel firmanın amacı ise teknoloji transferi, yüksek kalitede üretim imkanı, yabancı ortağın yönetim bilgisi ve yeteneği, teknoloji temelli üretim uzmanlığı olabilir. Ortak Girişim yapısından pazar geliştirme stratejisi olarak yararlanılabilir. Benzer ürün pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler ortak girişim oluşturarak ürün dağıtımlarını genişletir ve dağıtım gücü elde ederler. Örneğin Gillette Şirketi, % 10'dan az pay alarak, üçüncü dünya ülkelerinde küçük projelerin yer aldığı ortak girişimler oluşturmaktadır. Gillette'nin amacı uluslararası pazar payını artırmaktır. Çok uluslu işletmeler, ortak girişimi uzun dönemli bir stratejide tamamen kendine ait şube açmaya yönelik ara bir adım olarak görmektedirler. Arjantin, Brezilya, Hindistan, Meksika, Filipin ve Türkiyeyi de içine alan gelişmekte olan ülkelerde yetmiş ortak girişimle yapılan görüşme sonucu yabancı şirketlerin tek başlarına yatırıma izin verilmediği ve bu ülkelerde hükümet düzenlemelerinin ortak girişimi motive ettiği belirlenmiştir.³³ Ev sahibi ülke, bir takım kısıtlamalar getirmiş olabilir. Yerel ortak ile ortak girişim oluşturulması, yabancı yatırımcıların yatırımlarının tazminat ödenmeden millileştirilmesi, el konulması riskini azaltmaktadır. Başarısızlık olasılığından dolayı yöneticilerin çoğu yabancı pazarlara tek başlarına gitmektense ortak girişim oluşturmayı tercih etmektedir. Bazı ülkelerde vergi politikaları nedeniyle işletmeler kendi yan kuruluşlarını açmak yerine, azınlık payına sahip olacakları şekilde ortak girişim oluşturmayı tercih etmektedir. Ortak girişimim avantaj ve dezavantajları, diğer alternatif giriş stratejileriyle karşılaştırılarak maliyet fayda analizinde değerlendir-

³³ Robert R.Miller; Jack D.Glen; Frederick Z.Jaspersen, Yannis Karmakolas, **International Joint Ventures in Developing Countries Happy Marriages?** IFC, Discussion Paper, Number: 29, 1970-95, s.3.

me yapılmalıdır. Ortak girişimin stratejik amaçları belirlenmeli, tarafların finansal taahhüt, sinerji, yönetim taahhütü, risk azaltma, kontrol, uzun dönemde pazara nüfuz etme ve diğer avantaj, dezavantajları dikkate alınmalı, istenen özellikteki ortaklar adaylar arasından seçilmeli ve iş planı geliştirilmelidir.

Yerel ortak, oluşturulan ortak girişimde ülkenin politik durumu, ekonomi, gümrüğü hakkında, genel yönetim konusunda, ülkede üretilen mamul pazarına giriş konusunda, pazarlama personeli, yerel sermaye, hükümetle ilişkiler, tesisler, yerel işgücü, malzeme, finans kurumları konularında katkıda bulunur.³⁴

İşletmeler ortak girişime girmeden önce maliyet fayda analizi yapılmalıdır. Ortak girişim oluşturacak işletmelerin, işbirliğinden elde edecekleri çok sayıda potansiyel faydaları olacaktır. Her işletme, işbirliğinin avantajı maliyetinden fazla olacağına inanırsa ortak girişim başarılı olur. Ortak girişim oluşturma nedenleri Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34: Yerel ve Yabancı İşletmeler İçin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

Yerel İşletmelerin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri	Yabancı İşletmelerin Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri
Teknoloji transferi ve bilginin elde edilmesi	Yabancı pazarlara, dağıtım kanallarına daha hızlı ve kolay girme imkanı
Yüksek kalitede üretim	Yerel ortağın ekonomi, politika ve kültür bilgisi
Modern yönetim tekniklerini öğrenme	Ayrıcalıklı işlem, tarifeler kotalar olmadan pazara giriş imkanı
Global pazarlara girme	Risk paylaşımı
Diğer pazarlara kolay girme imkanı bulma	Teknoloji
Rekabet avantajı sağlama	Sinerji
Risk paylaşımı	Maliyetleri azaltma
İşletmenin imajını artırma	İç pazarın doymuş olması, yeni pazarlar arama
Kaynak ve kapasite kullanımı	Rekabetin artması
Ölçek ekonomilerinden yararlanma	Ölçek ekonomilerinden yararlanma
Yerel işgücünün eğitimi	Vergi avantajı
Yabancı ortağın finansal kaynaklarından yararlanma	
Hükümet teşviklerinden yararlanma	
Yerel pazarın korunması	

Kaynak: Mert Tokman, Ayşe Banu Elmadağ, Nimet Uray, R.Glen Richey, "Exploring The Development of Supply Chain International Joint Ventures", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol 37, no 6, 2007, s.445. makalesinden derlenmiştir.

Gelişmiş ülkelerde ortak girişim oluşturma nedenleri Glaister ve Tatoğlu tarafından çeşitli çalışmaların derlenmesiyle Tablo 35'de oluşturulmuştur. Tablo 35'de görüldüğü gibi riski paylaşmak, büyüklüğün verdiği maliyet tasarrufları sağlayacak şekilde ölçek ekonomilerinden yararlanmak, teknoloji elde etmek, rekabeti

³⁴ Root, age, s.227.

önlemek, hükümetin koruyucu politikalarının üstesinden gelmek, farklı ülke pazarlarına ortak ile daha kolay girebilmek bu nedenler arasında sıralanabilir. Gelişmekte olan ülkelerde ise çok uluslu işletmelerin ve yerel ortakların ortaklığa girişme nedenleri farklılık göstermektedir (Tablo 36). Çok uluslu işletme için önemli olan hammaddeye ulaşmak, yüksek kârlar elde edebileceği pazarlara girmek, riski azaltmak önemli iken yerel ortak için önemli olan teknoloji transfer etmek, marka, know elde etmek, kâr elde etmek, sermaye sağlamak ve büyümeğektir.

Tablo 35: Gelişmiş Ülkelerde Ortak Girişimleri Oluşturan Nedenler

Mariti ve Smiley (1983)	Harrigan (1985)	Porter ve Fuller (1986)	Contractor Lorance (1988)	Hotfield ve Pearce (1994)
Risk paylaşımı	Maliyet ve risk paylaşımı	Risklerin azaltılması	Riskin azaltılması	Mali riskin dağıtımı, kullanılabilir sermayenin artırılması
Ürünün getirisini artırmak			Ürünün getirisini artırmak	
Ölçek ekonomisi	Ölçek ekonomisi	Ölçek ekonomisi ve öğrenme	Ölçek ekonomisi	Ölçek ekonomisi
Tamamlayıcı teknolojinin transferi	Teknoloji veya beceri aktarımı	Bilgiyi ya da yeteneği edinme	Tamamlayıcı teknolojilerin veya patentlerin değişimi	Teknik bilginin ve becerilerin edinimi
	Rakipleri yandaşlara dönüştürme/daha etkili rakipler yaratma	Rekabeti biçimlendirme	Rekabeti önleme	Rekabeti yönetme
Yerel hükümetin politikalarına uyma			Hükümetin koruyucu politikalarını aşma	Hükümet engellerini aşma
			Uluslararası alanda genişlemeyi kolaylaştırma	Pazar veya yapının pazarının genişletilmesi
	Dikey bağlantılar		Yarı dikey bütünleşme	Dikey bütünleşme
	Varolan Pazar durumlarını konsolide etme			
	Yeni pazarlara girme			Pazara giriş
	Değişik yeni iş alanlarına girme			

Kaynak: Keith Glaister, Ekrem Tatoğlu, "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspective and Motives", METU Studies in Development, Vol. 24 No. 3, 1997, s. 383-411.

Tablo 36: Gelişmekte Olan Ülkelerde Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

Çok Uluslu İşletme İçin	Yerel Ortak için	Yerel Hükümet İçin
Hammaddeye ulaşmak	Teknoloji transferi	Ödemeler dengesini iyileştirme
Riskin azaltılması	Yönetimsel know how ve marka edinme	İstihdam yaratma ve ulusal geliri artırma
Yeni pazarlar	Kar	Dışa bağımlılığı azaltma
Ölçek ekonomisi	Sermaye sağlama	Teknik teknoloji ve yönetim bilgisi sağlama
Hükümet düzenlemeleri	Büyüme	
Mali teşvikler	İhracat fırsatlarını kazanma	
Düşük girdi maliyetleri	Yüksek kalitede üretim yapma yetisi edinme	
Gerçek dışı kur oluşumları	Yerel işgücünü eğitime	

Kaynak: Keith Glaister, Ekrem Tatoğlu, "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspective and Motives", METU Studies in Development, Vol. 24 No. 3, 1997, s. 383-411.

Migros Türk, perakendeci olarak faaliyetlerine 1954 yılında, İsviçre Migros Kooperatifleri Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin ortak girişimi olarak başlamıştır. 1974 yılında Koç grubunun hisseleri satın almasıyla Türk milliyetine geçmiştir. Ülke dışına ilk 1996 yılında Azerbeycan pazarına girerek açılmış, 1997 yılında Rusya, 1999'da Kazakistan, 2001'de Bulgaristan ve 2000'de Makedonya pazarlarına girmiştir. Rusya pazarına politik ve ekonomik riski azaltmak amacıyla Enka şirketi ile "Ramstore" adında eşit paylı ortak girişim oluşturarak girmiştir. Enka, 1991'den beri Rusya pazarında faaliyet gösteren ve Moskova belediyesi ile iyi ilişkileri olan bir Türk inşaat şirkettir. Her iki tarafta ortaklığa bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunmuştur. Migros, pazarlama, satış, mağaza yönetimi, pazar araştırması konularında katkıda bulunurken, Enka arazi sahipleri ve belediyeler ile pazarlık, kira ve inşaat işlerini gerçekleştirme konusundaki bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunmuştur.³⁵ 2008 yılına gelindiğinde ise Koç Holding otomotiv, dayanıklı tüketim malları, enerji ve finans sektörlerine odaklanmak amacıyla perakende sektöründen çıkma kararı almış ve Migros Türk hisselerinin % 50,8'i İngiliz şirket Moonlight Capital' a satılmıştır. Türk işletmeleri Rusya ve Orta Asya pazarlarını iyi bilirlerken, Amerikalı yöneticiler bu

³⁵ Donald N. Thompson, Türkiye'deki Pazarlama Vak'aları: Zorluklar ve Fırsatlar, Gazi Kitabevi, 2006, Bilkent Üniversitesi, Ankara, s.25.

pazarları çok iyi bilmemektedir. Günümüzde birçok Amerikan işletmesi, Türkiye'nin Asya ve Rusya'da kurmuş olduğu dağıtım kanallarından yararlanmakta ve Türk işletmeler ile ortak girişim oluşturmaktadır.³⁶

Ortak Girişimlerin Avantajları ve Dezavantajları

Gelişmekte olan ülkelerde ve komünist rejimin geçerli olduğu ülkelerde ana ülke hükümetinin getirdiği kısıtlamalardan dolayı ortak girişim stratejisi, uluslararası işletmelerin yatırım yapmaları için kullandıkları en uygun strateji olarak kabul edilmektedir. Birçok hükümet yabancı yatırımcıların çoğunluk payına sahip ortak girişim oluşturmalarına da izin vermemektedir. Ortak girişim stratejisi, uluslararası işletme yöneticileri için ev sahibi ülke hükümetinin kabul ettiği, % 100 yatırım yapmadan sonra en iyi ikinci strateji olarak görülmektedir. Yerel ortak yabancı ortağın yatırım miktarını ve riskini azaltmaktadır. Yerel iş çevresi (müşteriler, tedarikçiler, bankalar, kamu kurumları) hakkında bilgi sağlanmaktadır. Uluslararası ortak girişimler yerel ve yabancı ortaklar için hammadde, insan kaynakları, kredi, faaliyet, yasal, borç riskleri gibi üretimde karşılaşılan riskler ile döviz, faiz oranı, likidite riski gibi finansal riskleri azaltmaktadır. Ortak girişimde yabancı ortağın sermaye payı düşük olsa bile teknoloji gibi önemli kaynak katkısında bulunuyorsa, kontrolü elinde tutabilir.

Ortak Girişimlerin Sona Erme Nedenleri

Farklı nedenlerden dolayı ortak girişimler sona ermektedir. Bunları sıralarsak:

- 1- Ana işletmenin ortak girişimi satın alması,
- 2- Ana işletmenin ortaklıktaki sermaye payını ortağına satması,
- 3- Ana işletmenin ortaklıktaki payını üçüncü bir kişiye satması,
- 4- Ana işletmenin ve ortağının paylarını ortaklık dışındaki birine satmaları,
- 5- Ana işletmenin ortak girişimi tasfiye etmesi.

İlk aşamada ana işletme ortak girişimdeki payını arttırırken, son dört aşamada kendini geri çekmektedir. Ortak girişimlerin sona ermesi ve bunun ana işletmeye etkisi konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır.³⁷

Gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerde yönetim kurulunun karar vermede önemli rolleri bulunmaktadır. Az gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerde ise yönetim kurulu belirsizlik ve yabancı ortağın kontrol isteği nedeniyle ortaklara kontrol mekanizmasını devretmektedir.

³⁶ Kariyer Dünyası, 12 Eylül 1998, s.81.

³⁷ Jeffrey J.Reurer, "Parent Firm Performance Across International Joint Venture Life Cycle Stages", *Journal of International Business Studies*, 2000 1 st Quarter, vol 31, issue 1, s.21.

Ortak Girişim ve Franchising'in Karşılaştırılması

Ortak girişim ile franchisingin farklılıkları şunlardır:

- 1) Ortak girişimde her iki tarafta sermayesini ortaya koymaktadır. Yatırım, pazarlama, işletme politikaları üzerinde birlikte karar verilmektedir. Ortaklığa katılan işletmeler yeni işletmenin aktiflerini, risklerini ve karını paylaşırlar. Ortaklığa eşit oranlarda katılmaları gerekli bir şart değildir. İşletme ortaklığına para, teknoloji, know-how, satış organizasyonları, üretim tesisleri ve makina teçhizatlarıyla katılabilir.³⁸ Tarafların fonksiyonlarının neler olacağı, denetimi kimin sağlayacağı, bir münakaşa olursa ne olacağı gibi konularda birlikte karar verirler. Franchising'de ise franchisor kendi koşullarını karşı tarafa bir anlamda dikte ettirmektedir. Franchisee ana firma tarafından belirlenen şartlara, standartlara sistemin korunması için uymak zorundadır.
- 2) Ortak girişimde sermayenin sadece bir kısmını yatırımcı sağlarken, franchising'de tüm sermayeyi franchise alan sağlar.
- 3) Ortak girişimde şirkete ait birim kiralık yönetici tarafından yönetilirken, franchising'de franchise alanın işletme sahibi olarak işin başında durması çoğu zaman aranan bir koşuldur.³⁹

Ortak girişime örnek olarak Toyota-Sabancı işbirliği verilebilir. Tototo Sabancı'nın pazar bilgisini, dağıtım sistemini kazanırken, Sabancı Toyota'nın bilgi, tecrübe ve teknolojisinden yararlanmışır.

Ortak Girişim ve Stratejik İşbirliği

Bazı çalışmalarda ortak girişim ve stratejik işbirlikleri aynı anlamda kullanılmıştır. Stratejik işbirliği ile ortak girişim terimlerinin anlamları ve hangisinin nerede kullanılacağı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Birçok ülkede bir sözleşme ile biraraya gelen ve yeni bir şirket oluşturmayan işletmelerin birlikteliği stratejik işbirliği anlaşması, yeni bir şirket oluşturan işletmelerin birlikteliği ise ortak girişim olarak kabul edilmektedir.⁴⁰ Stratejik işbirliği, belirli bir hedefe ulaşmak için iki ya da daha fazla sayıda işletmenin kendi tüzel kişiliklerini koruyarak kaynaklarını ve güçlerini birleştirmeleridir. Stratejik işbirliğinde işletmeler, bir işin tamamını yapmak ya da bir projeyi gerçekleştirmek üzere anlaşmakta; kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını daha çabuk gerçekleştirmek üzere geçici olarak biraraya gelmektedirler. İşletmelerin taahhüdları iş tamamlanınca sona ermektedir ve işletmeler kendi kimliklerini korumayı sürdürmektedirler.

³⁸ Doğan Y.Ayhan, Doğan Tuncer, **Pazarlama**, s.295.

³⁹ Peter Hall, Rob Dixon, **Franchising**, Pitman Publishing, London, 1988, s.127.

⁴⁰ Ramu, age, s.18.

Stratejik işbirliği, iki ya da daha çok işletmenin hissedar yapılarında herhangi bir değişiklik olmadan ticari ya da sınıai fayda edinmek amacıyla beraber hareket etmesidir. İşbirliği çok farklı şekillerde yapılabilir. Lisanslama, teknoloji anlaşmaları, üretim tesislerinin paylaşılması, araştırma projelerinin yürütülmesi, dağıtım ağlarından yararlanma örnek olarak verilebilir. Tedarik zincirinde yer alan işletmeler birbirleriyle işbirliği yapabilir ya da tamamlayıcı kaynakları birleştirerek sinerji elde etmek amacıyla işbirliği yapılabilir. Üretim, dağıtım, teknoloji geliştirme faaliyetlerini paylaşmak için ortak girişim faaliyeti oluşturulabilir.

Günümüzün yoğun küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişme şartlarında, işletmeler eksik olan yönlerini gidermek ve rekabet güçlerini kaybetmemek için temel yeteneklerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. İşbirlikleri tamamlayıcı yönde ve işletmelerin bilgi ve yeteneklerini kuvvetlendirici yönde olmalıdır. İşbirlikleri sadece maliyet avantajı sağlayan yollar olarak değil, bilgi aktarım ve yayılma imkanları olarak değerlendirilmelidir (şekil 12).

Şekil 12: Stratejik İşbirliği Düzenlemeleri

Üretim yeri		
Üretim sahipliği	Ana Ülke	Ev sahibi ülke
Sermaye katımlı düzenlemeler	İhracat	% 100 kendi tesisini açma Ortak Girişim
Sözleşmeli düzenlemeler		Lisanslama Franchising Yönetim sözleşmeleri Üretim sözleşmeleri Anahtar teslim projeler Elektronik ticaret düzenlemeleri

Stratejik İşbirliği Nedenleri

İşletmeler ülke içinde ve yabancı ülkelerde diğer işletmeler ile neden işbirliği yaparlar? Bu nedenler kısaca farklı pazarlarda yayılmak ve maliyetleri azaltmak, rekabette uzmanlaşmak, rekabetten kaçmak, dikey ya da yatay bağlantılar kurmak, diğer işletmelerden öğrenmek olarak sıralanabilir (şekil 13).

Maliyetleri Azaltmak: Ülke dışında üretim yapmak ya da mamullerini satmak isteyen bir işletme belirli sabit maliyetlere katlanmak zorundadır. Üretim ya da satış kapasitesini aşan bir işletme, diğer bir işletme için üretim ya da satış yapabilir.

Yeteneklerde Uzmanlaşmak: İşletme başarısını rekabet gücüne uyan faaliyetlere yoğunlaşarak geliştirebilir ya da diğer işletmelere mamul, hizmet, destekleyici

faaliyetlerinde bulunabilir. Örneğin Coca Cola, Philip Morris konfeksiyon sektöründe çalışmamalarına rağmen, konfeksiyon sektöründeki işletmelerin kendi lojolarını kullanmaları için lisans verebilirler.

Rekabetten Kaçınmak Ya Da Rekabeti Engellemek: Pazar çok fazla rakip işletmenin yer alacağı kadar büyük olmayabilir. Örneğin Coca Cola ve Danone şişe suyunu pazarlamak için ortak girişim oluşturarak Amerika pazarına girmişlerdir ve pazarın büyük bir payını oluşturan PepsiCo ve Nestle ile rekabet etmişlerdir. Ford'un Avrupa'daki fabrikaları Mazda için otomobil üretmekte ve Avrupa'da satmaktadır. Mazda'nın Japonya'daki fabrikaları ise Ford için araçlar üretmekte ve Japonya'da satmaktadır.

Güvenli Dikey ve Yatay Bağlantılar Kurmak: Dikey bütünleşme, maliyet tasarrufu sağlar. İşletmeler eksik olan yetenek ve kaynaklarını dikey bütünleşmeye giderek tamamlayabilir. Örneğin petrol rezervleri olan ama dağıtım yeteneği olmayan bir işletme farklı ülkelerde işbirliği düzenlemesi yaparak petrolün pazarlanmasını güvence altına alabilir.

Bilgi Paylaşımı ve Uzmanlık: Ortağın teknolojisini, faaliyet yöntemlerini öğrenmek için işbirliği düzenlemeleri yapılabilir. Örneğin Çin hükümeti yabancı işletmelerin doğrudan yabancı yatırım yapmalarına Çin'li ortağın yabancı işletmenin teknolojisini öğrenmeleri için izin vermiştir.

Yerleşim Yeri- Belirli Kaynakları Elde Etmek: Kültürel, politik, rekabet, ve ekonomik farklılıklar işletmelerin istedikleri ülkede faaliyet göstermelerini engelleyen faktörlerdir. Bu farklılıklar nedeniyle işletmeler yerel işletmeler ile işbirliği yaparlar. Japonya'daki yabancı işletmeler, dağıtımı güvence altına almak için yerel işletmeler ile işbirliği yapar.

Hükümet Kısıtlamalarını Aşmak: Birçok ülke havayolu, savunma sanayi gibi belirli sektörlerde yabancı işletmenin ev sahibi ülkede % 100 sermaye sahibi olmasını sınırlandırır. Amerika'nın savunma sanayi, havayollarında, Meksika'nın petrol sanayisinde kısıtlama getirmesi örnek verilebilir.

Coğrafi Çeşitlilik, Pazara Giriş Kolaylığı: İşletmeler farklı ülkelerde faaliyet göstererek satışlarını ve kazançlarını arttırmalar. İşbirliği düzenlemeleri çok sayıda farklı pazara hızlı giriş imkanı sağlar. Hükümet düzenlemelerinin olduğu ülke pazarlarına ortak girişim stratejisi kullanılarak girilebilir.

Riski Paylaşmak: İşletmeler yabancı ülkelerde faaliyet gösterirken politik ekonomik koşullardaki değişikliklerin kazançlarını etkilemesi riskiyle karşı karşıyadırlar. Politik riskten doğabilecek kayıpları minimize etmenin bir yolu ülke dışında sahip olunan aktifleri minimize etmek ya da paylaşmaktır. Bir diğer yol ise riski farklı ülkelerde faaliyette bulunarak yaymaktır. Örneğin Boeing işletmesi üretim ve geliştirme faaliyetlerinde finansal riski azaltmak için Fuji, Mitsubishi ve Kawasaki

Japon işletmeleri ile stratejik işbirliği oluşturmuştur. Japon işletmeler yeni uçakların Japon havayollarında satılmasına yardım etmişlerdir.

Bunlar dışında işletmeler daha hızlı büyüme, ürün geliştirmek, itibarı artırmak, vergi avantajlarından yararlanmak, tekelleşme gibi nedenlerle de stratejik işbirliğine yönelebilirler.

Stratejik İşbirliği Türleri

İşletmelerin arasındaki işbirlikleri çok çeşitli şekillerde olabilir. Kapsamlı bir işbirliğinde, tüm ortaklar işin yürütülmesi, ürün tasarımı, üretim ve pazarlama faaliyetlerine katılmaktadır. Daha sınırlı bir işbirliğinde ise araştırma gibi işin sadece bir bölümü gerçekleştirilir. İşbirliğinin derecesi ortakların her birinin amacına bağlıdır. Kapsamlı işbirliğinde işbirliği yapan ortaklar sürecin aşamalarını birlikte gerçekleştirirler. En kapsamlı işbirlikleri ortak girişim olarak düzenlenenlerdir. Fonksiyonel işbirlikleri üretim, pazarlama, finansman, araştırma geliştirme işbirliklerini içermektedir.⁴¹

Üretim İşbirlikleri: İki ya da daha fazla işletmenin her biri ürün ya da hizmet üretimini paylaşır. Toyota ve GM'in NUMMI ortak girişimini oluşturmasını örnek verilebilir.

Pazarlama İşbirlikleri: İki ya da daha fazla işletme pazarlama hizmetlerini ve uzmanlığını paylaşır. Amerikan oyuncak işletmesi Mattel ile Japon rakibi Bandai 1999 yılında stratejik pazarlama işbirliği kurmuştur. Bandai, Barbie bebekleri gibi Mattel'in ürünlerini Japonya'da dağıtırken, Mattel'de Latin Amerika'da Bandai'nin ürünlerini dağıtmıştır.

Finansal İşbirlikleri: İşletmeler finansal riski azaltmak amacıyla finansal işbirliği yaparlar. Boeing ve üç Japon ortağı finansal amaçlarla işbirliği oluşturmuştur.

Araştırma Geliştirme İşbirlikleri: Yeni ürün geliştirmede işletmeler ortak araştırma yapmak için işbirliği yapabilirler. Intel, Samsung, Hyundai, Siemens çip geliştirmek için işbirliği yapmaktadır.

Yabancı ülkedeki faaliyet şekline göre gerekli olan kaynak miktarı değişir. Örneğin lisanslama ortak girişime göre daha az kaynak taahhütü gerektirmektedir. İşletmelerin yabancı bir ülkede ne tür işbirliği yapacaklarına karar vermelerinde etkili olan iki önemli faktör vardır. Bunlar; yabancı faaliyetler üzerindeki kontrol ve işletmenin yabancı ülkede daha önceki büyümesidir. Daha fazla işbirliği düzenlemelerine girişen işletmelerin, kalite, yeni ürün yönetimi, nereye yayılacağı gibi kararlar üzerindeki kontrolü kaybetmeleri olasılığı daha fazladır. Bu, işbirliğine

⁴¹ Griffin, Pustay, age, s.370.

yönelen her ortağın kararlar üzerinde söyleyeceği bir sözünün olmasından kaynaklanır. Bu tür düzenlemeler bilginin potansiyel rakibe geçmesine izin verdiğinden riskli olabilmektedir. Esneklik, kazançlar, rekabet üzerinde kontrol kaybının olması işlemenin yabancı ülkeye giriş şeklini belirlemesine rehberlik eden önemli değişkenlerdir. İşletmenin yabancı ülkede daha önceden faaliyette bulunmuşsa, başka bir işletme ile sözleşme yaptığında üretim ya da satışları idare etmede bir takım avantajlara sahip olur. Nasıl faaliyette bulunması gerektiğini bilir ve kapasitesini yeni üretim ve satışlarda kullanabilir. İşletme benzer türde mamul üretecekse, yeni ürünler içsel olarak üretilebilir. Farklı türde mamul üretilecekse dışardan bir işletme ile anlaşmayı planlamak daha uygun olacaktır.

Şekil 13: İşletmelerin Stratejik İşbirliği Oluşturmalarında Uluslararası Amaçları



Kaynak: John Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P.Sullivan, International Business, Pearson Prentice Hall, 2004, s.415.

Stratejik işbirliği düzenlemeleri aşağıda açıklanan şekillerde de yapılabilir.

1. Lisans Anlaşmaları
2. Franchising
3. Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)
4. Üretim Sözleşmeleri (Contracts Manufacturing)
5. Anahtar Teslim Projeler
6. Ortak Girişim (Joint-Venture)

7. Elektronik Ticaret Oluşumları
8. Risk sermayesi
9. Karteller
10. Kişisel sözlü anlaşmalar
11. Satın Alma, satış, dağıtım anlaşmaları

Elektronik Ticaret Oluşumları

İnternet kullanımı üreticiler, dağıtıcılar ve müşteriler arasında ticaret işlemleri ve bilgi paylaşımıyla birlikte online işbirliğini arttırmıştır. Teknoloji hala yeni olduğundan birçok işletme uyum sağlamaya çalışmaktadır. Coğrafik uzaklık, yüzyüze görüşmeyi ve farklı zaman dilimlerinin olması sesli iletişimi engelleyen faktörlerdendir. Bu nedenle ana işletme ile yavru işletmeler arasındaki iletişimin çoğu yazılı olarak email, faks, mektupla yapılmaktadır. Bu yöntemler ise acil sorulara cevap verilmesi gerektiğinde ya da anlaşılmayan bir konu olduğunda yeterli olmamaktadır. İşletmeler, uluslararası yolculukların sayısını azaltmak için grupları elektronik ortamda bir araya getirebilmektedir. Günümüzde çok sayıda yönetici, web, video, sesli konferans gibi online işbirliği teknolojilerinden yararlanmaktadır.

Elektronik ticaretin artması ile birlikte müşteriler farklı distribütörlerin fiyatlarını karşılaştırmaya başlamışlar ve bu da fiyatları aşağıya çekmiştir. Elektronik ticaret genellikle eğlence, iletişim, yayın, perakendecilik, eğitim, donanım, yazılım, kamu sektörlerinde kullanılmaktadır. Elektronik ticaret işletmelerin düşük bir sermaye ile elektronik ticaret yaparak mamullerini 24 saat, bölge, iklim, yöre farkı gözetmeksizin tüm dünyada tanıtımalarına, pazar paylarını artırmalarına, satış maliyetlerini azaltmalarına, tedarikçilerin müşterilerle daha hızlı bağlantılar kurmalarına imkan vermektedir. Örneğin eBay'de 27 000 kategori içerisinde 16 milyon parça mal listelenmektedir. Bununla birlikte işletmenin sadece web sitesine sahip olması, elektronik ticaret yapıyor olması anlamına gelmez. İşletmenin elektronik ticaret stratejisi geliştirmesi, web pazarlama, e-mail pazarlaması gibi teknikleri bilmesi, kişiye özel hizmet verebilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi, sipariş, faturalama, teslimat işlemlerini online yapabilmesi, hızlı bir işlem ve para akışına sahip olması gerekir.

Ortak Girişim ve Stratejik İşbirliği Düzenlemelerinde Yaşanan Problemler

İşbirliği düzenlemelerinin çok sayıda avantajlarının olmasına rağmen bazı işletmeler işbirliği yapmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, ortak girişimlerde, ortaklardan biri diğer tarafın payını satın almakta ve girişim % 100 sahiplik olarak devam etmektedir. Farklı ülkelerin yasal düzenlemeleri işletme ortaklıklarını; anlaşma

özellikleri, sermaye yapısı, yönetim kontrolü gibi açılardan, değişik şekillerde düzenlediğinden, stratejik işbirliklerinin hukuki yapısının ne olacağı sorun oluşturabilir. İşbirliği düzenlemelerinde yapılabilen hatalar beş faktörden kaynaklanmaktadır. Bunlar;

- 1) Ortaklar,
- 2) Amaçların farklı olması,
- 3) Kontrol problemleri,
- 4) Karşılaştırmalı katkılar,
- 5) Kültürel farklılıklardır.

Ortaklardan biri diğerine göre yönetimde daha dikkatli olabilir. Yanlış giden bir şeyler olursa aktif olan ortak diğer ortağı yanlış karar verme, dikkatsizlikle suçlayabilir. Farklı büyüklükteki ortaklıklarda (büyük-küçük işletme) dikkat farklılığı olabilmektedir. Bu durumda anlaşmazlıkta küçük işletme kaynak yetersizliği olduğu için dezavantaja sahiptir. Ortakların amaç farklılıkları olabilir. Örneğin ortaklardan biri yeni bir yatırıma yönelmeyi, ürün hattını, satışları daha geniş alana yaymayı isterken, diğeri kâr payı dağıtımını yapılmasını isteyebilir. Kalite, standartlar konusunda anlaşmazlık yaşanabilir. İşletme diğer işletme üzerinde kontrolün bir kısmını kaybedebilir. Örneğin Pierre Cardin etiketi yüzlerce ülkede lisans alana verilmiştir. Lisans alan taraf konfeksiyon, saat, deodorant ürünlerine bu etiketi koymaktadır. Düşük kaliteli, Pierre Cardin etiketli ürünleri kontrol etmek çok zordur. Ortaklar işbirliğine teknoloji, sermaye ya da diğer kaynaklarıyla katkıda bulunurlar. Katkıların dengeli olması önemlidir, taraflardan birinin ileride rakip olma riski sözkonusu olabilir. Ülke kültürlerindeki farklılıklar nedeniyle faaliyetlerin başarı değerlendirmesinde zorluk yaşanabilir. Amerikan işletmeleri için başarı kriterleri kâr, pazar payı ile değerlendirilirken; Japon işletmelerinde stratejik konum oluşturma, yetenek geliştirme gibi değerlendirme ölçüleri esas alınmaktadır. Bazı işletmeler farklı kültürlerinden dolayı işbirliğine daha az önem vermektedir. Ortakların bilgileri paylaşmaları, kazanç paylaşımı konularında problem yaşanabilir, şartların değişmesi (ekonomik koşullar, teknolojik ilerlemeler gibi) işbirliğini olumsuz etkileyebilir.

Herhangi bir işbirliğinin başarısı uygun ortakların seçilmesine bağlıdır. Ortakların kaynakları ve yetenekleri birbirini tamamlayıcı olursa işbirliğinin başarısı artmaktadır. Stratejik işbirliği için ortak seçileceği zaman uygun bir ortağın bulunması, ortağın mal ve hizmetlerinin yapısı, güvenilirlik ve öğrenme unsurlarına dikkat edilmektedir.

- 1) *Uygun Ortağın Bulunması*: İşletme güvенеbileceği ve etkili çalışabileceği uygun bir ortak seçmelidir. General Electric ile Alman işletme olan

Siemens'in ortaklığının başarısız olma nedeni yönetim tarzlarının uygun olmamasıdır. Siemens yöneticileri inovasyon, tasarım, ürün geliştirme konularına önem verirken, finans konularına daha az önem vermiş, diğer işletme ise tersine finansa önem vermiştir. Potansiyel ortakların sadece kaynakları değil, işbirliği yapmak için yeterli motivasyona sahip olup olmadıkları, çalışma yetenekleri de değerlendirilmelidir. İşbirliği için uygun ortak gazeteler takip edilerek, teknik konferanslardan, sosyal aktivitelerden, ticaret fuarları aracılığı ile bulunabilir.

- 2) *Potansiyel Ortağın Mal ve Hizmetlerinin Yapısı*: İşletmelerin kaynaklarının birbirlerini tamamlayıcı olması ve birbiriyle rekabet etmemesi önemlidir. General Mills ve Nestle işletmelerinin ikisi de gıda sektöründe çalışmaktadır. Nestle mısır gevreği üretmeyip General Mills ile işbirliği yapmıştır.
- 3) *İşbirliğinin Güvenilir Olması*: Stratejik işbirliğine girmeden önce işletmeler ortakları hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaya çalışırlar. Önceki işbirliklerinde başarı ve başarısızlık nedenlerini araştırırlar. Potansiyel ortak işbirliğinden ne elde etmeyi beklemektedir? Girişime ne katacaktır? Anlaşma yapılırsa başarı olasılığı ne olacaktır? gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılmalıdır.
- 4) *İşbirliğinde Öğrenme Potansiyelinin Olması*: Stratejik işbirliği yapmadan önce ortakların her biri diğerinden öğrenme potansiyelini araştırmalıdır. Stok nasıl kontrol edilecek?, Çalışanlar nasıl eğitecek? Her bir ortak kendi bilgisini ve diğer ortağa ne kadar bilgi vereceğini ortaklığa girmeden değerlendirmelidir. Ortaklardan biri diğerine göre işbirliğine daha çok teknik bilgi sağlıyor olabilir. Ortağın bilgisini saklaması diğer ortağı zaman içinde rahatsız edebilir.

Ortak Girişim ve Yan Kuruluş Açma Stratejilerinin Karşılaştırılması

Çok uluslu işletmeler yabancı ülkelerde dokunulmaz kaynaklarının yayılmasını önlemek için tam kontrolü ellerinde buldurmaya ya da ortak girişimde çoğunluk sermaye payına sahip olmaya çalışırlar. Manus Blostrom'a göre yan kuruluş açma ya da ortak girişim oluşturma kararında şu faktörler dikkate alınmaktadır.⁴²

- 1) İşletme, yabancı pazarda üretim yapma konusunda tecrübesiz ve bilgisizse ortak girişim oluşturmalıdır.

⁴² Ramu, age, s.26. (Ramu, bu araştırmayla ilgili başka bilgi vermemektedir); Edward W.Cundiff, Marye Tharp Hilger, **Marketing in the International Environment**, second edition, Prentice Hall, 1988, .66.

- 2) Teknolojiye yönelmiş firma, kontrolü elinde bulundurmaya ya da yan kuruluş açmaya çalışmalıdır.
- 3) İşletme pazarlama faaliyetlerinde üstünlüğe sahipse, ürünlerini farklılaştırabiliyorsa ortak girişim oluşturmamalıdır.
- 4) Proje büyük ve riskli ise ortak girişim oluşturmalıdır.
- 5) Hedef ülkenin hükümet politikaları, ortak girişim oluşturulmasını gerektiriyorsa, ortak girişim oluşturulmalıdır.

Satın Alma (Acquisition)

Faaliyette bulunan mevcut bir işletmenin, ev sahibi ülkede bulunan bir işletmenin tamamını ya da bir kısmını satın almasıdır. Satın almalarda iki taraf bulunmaktadır: Alıcı ve hedef şirket. Alıcı, hedef şirketi alan taraftır, bu şirketi tüm aktifleri ve pasifleri ile alır ve şirket kontrolünü de elinde bulundurur. Örneğin Çin işletmesi olan Lenova şirketi, 2005 yılında Amerika pazarında rekabet edebilmek için IBM'in Kişisel Bilgisayar Bölümünü satın almış ve şirketi bilgisayar teknolojileri alanında rekabet eden ve dünyanın üçüncü en büyük bilgi-işlem firması haline getirmiştir. IBM'in marka adını kullanma hakkını elde etmiştir. Lenova'nın amacı Amerika pazarında kendi markasını tanıtmaktır.⁴³ Diğer bir örnek hizmet sektöründe Bank of America'nın, 2004 yılında Boston Finans Şirketi'ni satın almasıdır. Satın almaların % 40-45'i yabancı ülkelerdeki işletmelerin alınması şeklinde gerçekleşmektedir. Perakende şirketi olan Wall Mart'ın uluslararası alanda büyümesinin % 40'ı, satın alma stratejisinden kaynaklanmaktadır. Almanya ve İngiltere pazarlarına yerel işletmeleri satın alarak girmiştir. Yabancı işletmelerin satın alınması, yabancı pazarlara girmenin en pratik yöntemidir. Satın alınan işletme, satın alan işletme içinde eritilmektedir. Satın alan, aldığı işletmenin fabrikaları, çalışanları, teknolojisi, marka adı, dağıtım ağları üzerinde kontrol elde etmektedir. Satın alma yeni bir girişim kurmaya göre çeşitli avantajlar sunar. Kötü bir tercih ise potansiyel avantajı, dezavantaja dönüştürebilir. Büyük işletmeler, gelecek vadeden teknolojik girişimcileri destekleyerek ileride geleceği olan yeni alanlara girip girmeme seçeneğini ellerinde tutmak isteyebilmektedir. Örneğin Monsanto agro-biyoteknoloji firması Calgene'e önce yatırım yapmış ve 1997 yılında bu firmanın geliştirdiği teknolojinin kârlılığına inanarak firmayı satın almıştır.⁴⁴ Satın alma stratejisinin avantajlarını açıklarsak;

- 1) Satın alma stratejisi hedef ülkeye hızlı giriş imkânı sağlanmaktadır. Yatırımcı; ürün hattı, üretim tesisleri, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler üze-

⁴³ Michael A.Hitt, Robert E.Hoskisson, R.Duane Ireland, **Management of Strategy**, Thomson South-Western, seventh edition, 2007, s.190.

⁴⁴ Ali Fıkırkoca, "Uluslararası İşbirlikleri", Ekonomik Kurumlar ve Kavramlar Sözlüğü, Ed. (Başkaya F. ve Ördem A.), s. 1181-1197, Maki Basın Yayın, 2008, Ankara.

rinde kontrol kazanmaktadır. Yeni bir girişim kurarak aynı şekilde pazara nüfuz edebilmek ise yılları alabilir.

- 2) Satın alma stratejisinde yatırımın geri dönüşü hızlı olur. Bazı stratejik varlıklar, örneğin bilinen markalar, patentler ve güçlü dağıtım kanallarını geliştirmek mümkün olsa bile güçtür.⁴⁵ Satın alınan işletmenin ürün hattı yatırımcı işletmeninkinden çok farklı olabilir. Satın alınacak aday işletmenin büyüklüğü, ürün hattı, satış, kârlılık potansiyeli, yönetimin kalitesi, üretimi, dağıtım kanalı gibi özellikleri satın almanın amacı olabilir.
- 3) Satın almaların temel nedeni pazar gücü kazanmak, yeni yetenekler geliştirmek ve öğrenmektir.⁴⁶ Pazar gücü, bir işletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha fazla satarsa ya da rakiplerinden daha düşük maliyetle faaliyet gösterirse ya da işletme pazar payını arttırırsa elde edilir. Satın almaların çoğu rakibi, tedarikçiyi ya da distribütörü satın alma şeklinde olabilmektedir. Pazar gücü kazanmanın amacı, pazar lideri olmaktır.
- 4) Giriş engellerinin üstesinden gelinebilir.
- 5) Başarılı ürün geliştirmek yıllar alabilir, birkaç hafta içinde yeni ürün geliştirmeye çalışılabilir ve riski azaltılır.

Satın alma riski yüksek olan bir stratejidir. Bir işletme diğer bir işletmeyi satın aldığı anda belirli kontrol problemleri ortaya çıkabilir. İşletme yönetimi tecrübeli değilse ve işletme kültürü satın alan işletmeninkinden farklı ise problem olabilir. Satın alınan işletmenin müşterileriyle, personeliyle ve tedarik kaynaklarıyla kurulan ilişkilerin yıpratılması, işletmeye zarar verebilir. Satın alınan işletmedeki mevcut yönetim kontrole karşı çıkabileceğinden satın alınan işletmenin tepe yöneticileri merkezden yöneticiler ile değiştirilebilir. Direnme sadece personelden kaynaklanmaz, ülke içi ekonomiyi korumak isteyen ev sahibi hükümetten de kaynaklanabilir.

Satın alma stratejisi ile uluslararası işletme sıfırdan başladığında çok daha maliyetli olacak nadir bulunan kaynakları kazanabilir. Ürün hattı, üretim tesisi, itibar, satıcı networkü, işgücü, yöneticiler, teknoloji bunlara örnek verilebilir. Sıfırdan bir tesisi ve tüm kaynakları oluşturmak çok daha maliyetli olacaktır. Burada satın alınan işletmenin önemi büyüktür. Daha önce belirtildiği gibi zayıf bir işletmenin satın alınması potansiyel avantajı dezavantaja da çevirebilir. Satın alma stratejisiyle yeni bir girişim oluşturulduğunda, ortaya çıkabilecek engeller ortadan kaldırılmaktadır. Yabancı yatırımcı tarafından yerel işletmenin

⁴⁵ Doyle, age, s.235.

⁴⁶ Hitt, age, s.193.

satın alınmasına yerel girişimciliği önlemesi nedeniyle birçok ev sahibi hükümet tarafından karşı çıkmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu olumsuz karşılanmaktadır. Avustralya, Kanada, Fransa, Japonya gibi gelişmiş ülkelerde belirli sanayilerde ise satın almalar teşvik edilmektedir. Bilgisayar gibi önemli sanayilerde satın almalara karşı çıkmaktadır.⁴⁷

Çok uluslu işletmeler belirli bir ülke pazarına girerlerken % 100 yatırımı, satın alma ya da birleşme stratejisine tercih etmektedirler. UNCTAD'ın araştırmasına göre 2005 yılında 6100 birleşme ve satın alma, 9500 yeni yatırım (greenfield) projesi gerçekleştirilmiştir. Almanya, Avustralya, İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülke ekonomilerinde birleşme ve satın almalar tercih edilirken, Meksika, Çin, Hindistan, Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde yeni yatırımlar tercih edilmektedir. Bunun nedeni; gelişmiş ülke pazarlarında daha fazla ele geçirme (takeover) fırsatlarının olması olarak açıklanmaktadır. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika işletmeleri birleşme ve satın alma stratejilerini tercih ederlerken, Japon ve gelişmekte olan ülke işletmeleri yeni yatırımları tercih etmektedirler. Elektrik tedariki, telekomünikasyon, perakendecilik gibi hizmet sektörlerinde, mevcut bir dağıtım ağını ya da ticari markayı satın almak, yeni bir ağ ya da marka oluşturmaya tercih edilmektedir.⁴⁸

İşletmeler aday işletmeleri iş çevreleri, basın, ticaret dergileri, iş bağlantıları, brokerlar, acentalar, meslektaşları, arkadaşları aracılığı ile bulabilirler. Satın alınacak iyi bir işletme adayı bulmak uzun zaman ve para alabilir. Ülkelerin muhasebe sistemleri, finansal kayıtlar, yerel işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından gizlenen problemler nedenleriyle aday işletmeleri değerlendirmek zorluk yaratmaktadır. Başarılı bir satın almanın gerçekleştirilebilmesi için işletme ihtiyaçlarını belirlemeli, aday olabilecek işletmeleri araştırmalı ve uygun olmayanları büyüklük, kültürel uyum, pazar payı, yönetim kalitesi gibi kriterlere göre elemelidir. Daha sonra ise bulunan işletmelerin yetkilileriyle görüşmeler başlatılmalı, elde edilen bilgiler değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerden sonra uygun görülen işletmelerin yetkililerine teklif yapılır ve pazarlık başlatılır. Satın alma sonrasında işletme değerini artırmak için strateji geliştirilmeli, ne kadar ödeme yapılacağı belirlenmeli ve ödenecek en yüksek bedel konusunda net bir karar alınmalıdır (Tablo 37).

⁴⁷ Walter, Murray, age, s.18.

⁴⁸ World Investment Prospects Survey, 2007-2009, United Nations Conference on Trade and Development, NewYork and Geneva, 2007, s.55.

Tablo 37: Başarılı Satın Alma Süreci

Stratejik Analiz	İşletmenin ihtiyacının belirlenmesi (yeni teknoloji, yeni pazarlara girme gibi)
Arama ve eleme	Aday olabilecek işletmelerin araştırılması, uymayan işletmelerin elenmesi. Büyüklük, kültürel uyum, mevcut pazar payı, yönetim kalitesi kriter olarak kullanılabilir.
Strateji geliştirme	Satın alma sonrası değer nasıl arttırılabilir? En iyi yapılan işler satın alınan işletmeye nasıl aktarılabilir belirlenmelidir ve her iki işletme amaçlar, izlenecek strateji konusunda uyum içinde olmalıdır.
Değerleme Analizi	Ne kadar ödeme yapılacağı belirlenmesi. Alıcı mümkün olan en düşük fiyattan almayı, satıcı ise en yüksek fiyattan satmayı ister.
Pazarlık	Ödenecek en yüksek bedel konusunda net kararın olması, Hedef şirketin sahiplerinin ve potansiyel alıcıların bakış açılarıyla finansal durumun, amaçların, stratejinin, pazarlık taktiklerinin değerlendirilmiş olması.

Kaynak: Peter Doyle, çev.Gülfıdan Barış, **Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat, 3. Baskı, İstanbul 2003, s.238 ve Sarıaslan, Erol, age, s.403'den derlenerek oluşturulmuştur.

İşletme Birleşmeleri (Merger)

Birleşme iki şirketin bir araya gelerek yeni bir şirket oluşturması demektir. Birleşme bir şirketin başka bir şirketi satın alarak kendi bünyesine katma (acquisition) biçiminde olabileceği gibi bir şirketin başka bir şirket ile ortaklık temelinde birleşmesi (merger) biçiminde de olabilir.⁴⁹ Her iki durumda da ortaya yeni bir şirket çıkmaktadır. Dünya çapında birleşme ve satın almaların sayısı 1980-1999 arasında % 42 artmış; değeri ise 1980'de küresel GSYİH'nın % 0.3'ü iken 1999'da % 8'e ulaşmıştır.⁵⁰ Telekomünikasyon, ulaşım, finansal hizmetler ve elektrik-gaz-su sağlama hizmetlerinde yapılan yeniden düzenlemelerin yarattığı fırsatlar, çoğu sektörde atıl kapasitenin olması, küresel pazarları fark eden işletmelerin büyüebilme yarışı bu artışa neden olmuştur.⁵¹

İşletme birleşmeleri dışsal büyüme yöntemlerinden birisidir. Birleşen işletmelerden biri hukuki ve ekonomik kişiliğini korurken diğeri bu niteliklerini kaybederek, tek raporlayan bir işletme olarak bir araya gelirler. Birleşen işletmelerin ortakları yeni oluşumun risklerini ve kazançlarını eşit şekilde üstlenirler ve işletmelerden

⁴⁹ Halil Sarıaslan, Cengiz Erol, **Finansal Yönetim, Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.397.

⁵⁰ <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2406>

⁵¹ Doyle, age, s.234.

hiçbiri diğerine göre üstünlük elde etmez. İşletmelerin tüzel kişilikleri sona ermekte, ortaya yeni bir işletme ve yeni bir tüzel kişilik çıkmaktadır. Her iki işletmede adını kaybederek yeni bir isim altında birleşirlerse, bu duruma hukuki bir kavram olan “konsolidasyon” adı verilmektedir. Alıcı ve satıcı yani birleşmede taraf olan işletmelerin yetkililerinin isteği ile başlatılan ve karşılıklı görüşerek, pazarlık yaparak, anlaşma ile sonuçlandırılan birleşmelere “Gönüllü” ya da “Dostça Şirket Birleşmesi” adı verilmektedir. Hedef olarak seçilen işletmenin yöneticilerinin karşı çıkmalarına rağmen, işletmenin hissedarlarına teklifte bulunarak, hisse senetlerinin satın alınmasıyla işletmenin ele geçirilmesine ise “Şirket Ele Geçirme (takeover)” adı verilmektedir.⁵²

Birleşen işletmelerin amaçları; kâr elde etmek ve büyümek, sinerji yaratmak, birbirlerinin müşteri veri tabanlarını elde etmek, süreklilik sağlamak, toplumsal fayda sağlamaktır. Birleşme yaklaşık aynı büyüklükteki işletmeler arası birleşmeleri ifade etmektedir. İşletme birleşmeleri, bir işletmenin veya ortaklarının diğer bir işletmenin hisselerini veya net aktiflerini satın almasıdır. Örneğin Sears ve Kmart işletmeleri Wal-Mart ve diğer büyük perakendeci işletmeler ile rekabet edebilmek amacıyla birleşmişlerdir.

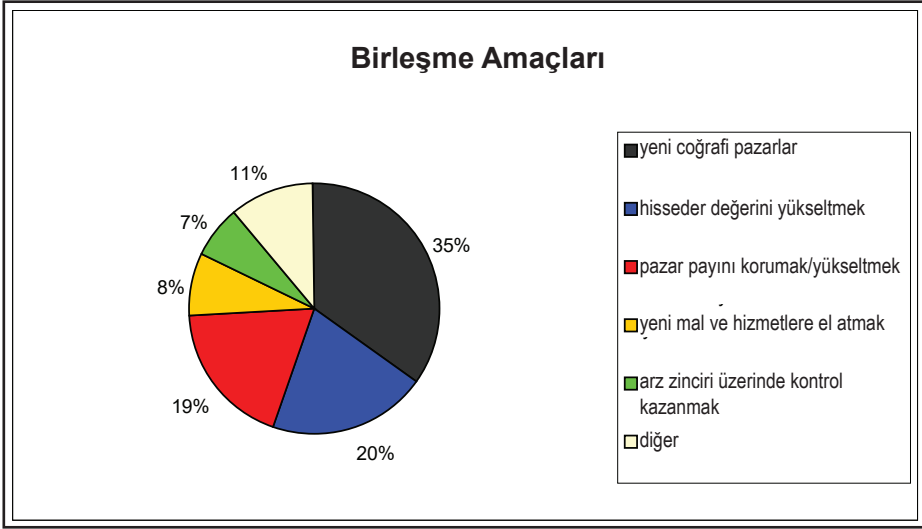
Birleşen işletmelerin pazarlama, satın alma, üretim, araştırma faaliyetlerinin etkinliği artar, üretim hattı genişletilir, borçlanma kapasitesi artar, dağıtım kanallarını kullanma imkanı oluşur, büyüme sağlanır, belirsizlik azaltılmış olur. KPMG Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan bir araştırmaya göre şirket birleşmelerinin nedenleri; öncelikle yeni coğrafi pazarlara girerek yayılmak, şirketin hisse değerini ve böylece hissedarların servetini artırmaktır. Diğer nedenler; pazar payını yükseltmek, yeni mal ve hizmet üretmek, arz zinciri üzerinde kontrol sağlamaktır (Tablo 38). ABD’de faaliyet gösteren Hewitt Associates adlı şirketin 1998’de yaptığı araştırmaya göre de pazar payını artırmak birleşmelerin altında yatan en büyük neden olarak tespit edilmiştir. ABD’li şirketler için en başta gelen birleşme nedenleri yeni pazarlara girmek iken, Latin Amerika ülkeleri için pazar payını artırmak ve rekabet edebilir ölçek yakalamaktır.

Günümüzde işletmeler sadece diğerinin yüksek teknoloji ile çalışan makinaları ve tesisleri için değil; elde tuttuğu patentler, müşterilerinin değeri, uzmanlık alanları, bilgi sermayesi ve çalışanlarının nitelikleri gibi nedenlerle de birleşme ya da satın alma yoluna girmektedir. Bir işletme, başka bir işletmenin entelektüel sermayesini ele geçirmek içinde birleşme stratejisini kullanabilir. Bilgisayar ve teknoloji şirketleri Cisco ile Lucent’in birleşmesi buna örnek verilebilir.⁵³

⁵² Şirket ele geçirmeleri, sadece tamamen halka açılmış, hisse senetleri geniş bir kesim tarafından alınıp satılan şirketler için söz konusudur. Halka açılmamış işletmelerde bu tür ele geçirme imkanı hukuki olarak mümkün olmaz. Sarıaşlan, Cengiz, age, s.402.

⁵³ Patrick A. Gaughan, Mergers and ACQUISITIONS: An Overview, media.wiley.com/product_data/excerpt/79/04714143/0471414379.pdf

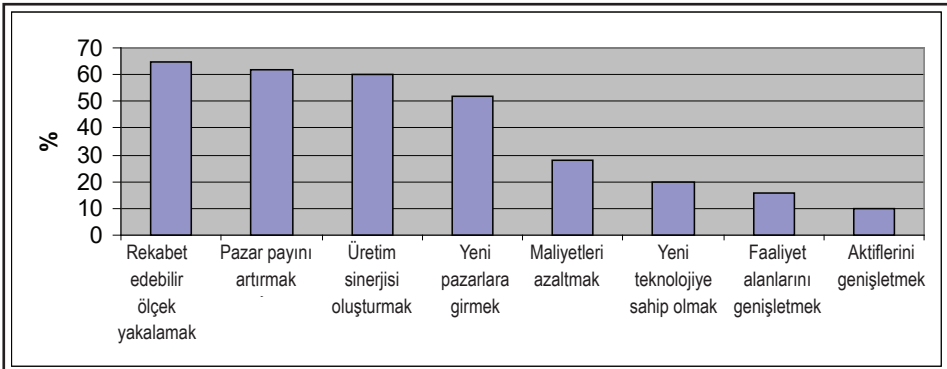
Tablo 38: İşletme Birleşmelerinin Amaçları



Kaynak: KPMG, Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions A Global Research Report, 2000, p.3

2000 yılında Watson Wyatt Worldwide tarafından yapılan “Birleşme ve Satın almalar Araştırması”na göre birleşme ve satın almaların nedenleri; rekabet edebilir ölçek yakalamak, pazar payını artırmak, üretim sinerji oluşturmak, yeni pazarlara girmek, maliyetleri azaltmak, yeni teknoloji elde etmek, faaliyet alanını ve aktifleri genişletmektir (Tablo 39).

Tablo 39: Watson Wyatt Araştırmasına Göre Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri



Kaynak: Mergers&Acquisitions Survey 2000, European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey, p.3

Birleşme ve Satın Almaların Karşılaştırılması

- 1) Birleşmelerde, birleşmek isteyen iki işletme faaliyetlerini bütünleştirmek konusunda hemfikirdir. Bununla birlikte taraflardan biri, diğerine göre büyüklüğü konusunda daha baskın olabilir. Bir güçlü- bir zayıf tarafla yapılan birleşmeler taraflardan biri kararlarda daha baskın olmak isteyeceğinden ender olarak olumlu sonuçlanır. Otomobil sektöründe Almanya'nın sanayi devi Daimler-Benz ile ABD'nin büyük otomotiv şirketlerinden Chrysler birleşmişlerdir. "DaimlerChrysler" adını alan yeni şirkette Daimler'in payı % 57, Chrysler'in payı % 43'tür. Birleşme sonrası işletmeler birbirlerinin güçlü yönlerini birleştirmişler ve Benz adı silinmiştir. İki işletme birbirini tamamlayan geniş bir ürün yelpazesine sahiptir ve yeni isimleri altında üretimi sürdürmektedir.⁵⁴ Bu örnekten anlaşıldığı gibi birleşmelerde, tüzel kişiliği ayrı yeni bir şirketin doğması söz konusu iken, satın almalarda, yeni bir şirket yoktur. Bir işletme, diğer işletmeyi % 100 satın alarak kontrolü elde eder. 2001-2002 yıllarında ekonomik durgunluk nedeniyle zayıf yönetilen çok sayıda işletme değerinin altında satın alınmıştır.
- 2) Satın almada bir işletme diğerini satın alır ve işletmenin tek sahibi olarak güç kazanır. Satın alan taraf büyük ve güçlü olan işletmedir. Birleşmede ise genellikle aynı büyüklükteki işletmeler birleşir ve birleşme sonrası yeni bir işletme adı ortaya çıkar. Birleşme ve satın alma kavramları birbiriyle karıştırılabilmektedir. Çoğu zaman büyük bir işletme, daha az güçlü bir işletmeyi satın aldığı da bu işlem "birleşme" olarak duyurulmaktadır. Bunun nedeni işletmelerin olumsuz bir etki yaratmaktan kaçınmak istemeleridir.
- 3) Birleşmelerde alıcı ya da alınan taraf yoktur; birleşen taraflar vardır. Genellikle birleşen işletmelerin ulaştıkları coğrafi alanın genişlemesi niyetlenir. Satın almada ise fabrikalar, dağıtım ağı, satış gücünü bir araya getirmekten doğan sinerjinin yarattığı coğrafi bir daralma vardır.⁵⁵
- 4) Birleşmelerde, kurulan yeni işletmede birleşen iki tarafın ortak yönetimi söz konusu olur.

İşletme Birleşmeleri Türleri

İşletmeler yatay, dikey, karma ya da ülke sınırları dışında coğrafi birleşme gerçekleştirebilirler.

- 1) *Yatay Birleşmeler*: Benzer mal ve hizmet üreten işletmelerin birleşmesidir. Pazar payını artırmak, piyasada tekel yaratmak ya da ölçek ekonomile-

⁵⁴ Hitt, age, s.192.

⁵⁵ Doyle, age, s.239.

rinden yararlanmak amaçlarıyla yapılabilir.⁵⁶ UNCTAD, 2000 yılı verilerine göre değer itibarıyla sınır aşan birleşme ve satın alma faaliyetlerinin yaklaşık 70'i yatay birleşmelerdir. Yatay birleşmelere aynı faaliyet alanında çalışan Amerikan petrol şirketleri olan Exxon ile Mobil'in 1999 yılında birleşmesi, bankacılık sektöründe Chase Manhattan-Chemical Bank; Türkiye'de Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası birleşmesi örnek olarak verilebilir.

- 2) *Dikey Birleşmeler*: Tedarik kaynaklarına doğru ya da müşteriye doğru dağıtım faaliyetlerini kapsayacak şekilde yapılan birleşmelerdir. Birleşen işletmelerden birisi, diğerinin mal ve hizmetlerinin üreticisidir. Dikey birleşmeye örnek ise 1993 yılında ilaç üreticisi Merck ile ilaç dağıtım şirketi olan Medco'nun birleşmesi, bir otomobil işletmesinin lastik bayisi ile ya da satış bayisi ile birleşmesi örnek olarak verilebilir.
- 3) *Karma Birleşmeler*: Benzer ürün satan, dağıtım kanalları ve üretim aşamaları ortak olan şirketlerin, ya da hiçbir ortak bağları bulunmayan işletmelerin birleşmesidir. Tekstil işletmesi ile demir-çelik işletmesinin birleşmesi, Phillip Morris-Kraft, Pepsico-Pizza Hut, Türkiye'de Koç Grubu'ndaki Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi birleştirilmesi örnek olarak verilebilir.
- 4) *Coğrafi Birleşme*: Ülke sınırları dışında yatay-dikey ya da karma şekillerde birleşerek uluslararası boyutta faaliyet göstermeyi amaçlayan birleşmelerdir. Örnek: AOL-Time Warner.

⁵⁶ H.Bader Arslan, **Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004, s.28.

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİSİ DOĞRULTUSUNDA ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNETİMİ KARARLARI

Bu bölüme kadar işletmelerin yabancı pazarlara açılma stratejileri, stratejilerin avantajları ve dezavantajları incelenmiştir. Ülkeler belirli kriterlere göre değerlendirildikten sonra belirli pazarlar hedef alınmalı her pazar için giriş stratejisi belirlenmelidir.

GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletme, hangi stratejinin seçileceğini belirlerken kaynaklarını, risk faktörünü kâr dışındaki amaçları, mülkiyet ve kontrol derecesini gözönünde bulundurmaktadır. Farklı giriş stratejileri farklı kaynak taahhütlerini gerektirmektedir. Her giriş stratejisi için dışsal ve içsel faktörler dikkate alınmakta, karşılaştırmalı olarak kâr dağıtımını analizi, risk analizi, kâr dışındaki amaçların analizi yapılmakta ve hedef ülkeye en uygun giriş stratejisi ile girme kararı verilmektedir. Her stratejinin farklı kazanç ve maliyetleri vardır. Yöneticilerin her giriş stratejisinin faydalarını ve sakıncalarını tanımlamaları ve ölçmeleri zordur. Belirli bir stratejinin diğer stratejilerden daha yüksek bir başarı olasılığı bulunmamaktadır. Her bir strateji belirli pazarlar için analiz edilmeyi gerektirmektedir. Farklı stratejiler farklı çevre koşullarında uygun olmaktadır.¹

Karşılaştırmalı analizde aynı yıllar için beklenen kârların bugünkü değerleri hesaplanabilir. Yeni bir yabancı pazara girmek yeni bir iş çevresini öğrenmeyi ve organize etmeyi, personel kiralamayı, yabancı iş adamlarıyla ve kamu personelleriyle görüşmeyi, pazarlama araştırması yapmayı, ürün uyumunu, dağıtım kanallarını geliştirmeyi, sürekli bir çalışma sermayesini gerektirdiğinden başlangıçta maliyetlidir.

¹ Yip, agm, s.14.

Yöneticilerin farklı ülke pazarlarında ve farklı ürünlerde özel stratejiler uygulamaları gerektiğinden, her yabancı pazar içindeki her ürün için ayrı plânlama yapma gereği duyulmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bir işletme uluslararası pazara ilk defa girdiğinde, ihracat gibi düşük kaynak taahhüdünü gerektiren giriş şekli cazip olmaktadır. İşletme pazar hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olduktan sonra ise daha fazla risk, kontrol ve kâr getirisiyle birlikte daha fazla kaynak taahhüdünde bulunulacağı varsayılmaktadır. Chu ve Anderson'a (1992) göre ihracattan işletmenin kendi yan kuruluşunu açmaya doğru sürekli olarak kaynak taahhüdü, risk, kontrol gereği, ve kâr potansiyeli artmaktadır.² Uluslararası işletme için en etkili stratejiyi belirlemek zor ve karmaşık bir karardır. İşletmenin elinde bulundurmak istediği kontrol derecesi, pazara hızlı girip girmemek istemesi ya da uzun bir süre içinde pazar geliştirmeyi istemesi gibi amaç farklılıkları hangi stratejinin seçilmesi gerektiğini etkilemektedir. İhracat hızlı bir giriş imkanı sağlarken, uzun dönemde pazarlarını geliştirmeyi isteyen işletmeler için uygun bir strateji değildir. Çünkü uzun dönemde pazar geliştirmek ürün geliştirmeyi, yerel üretimi ve satış sonrası servisi gerektirmektedir.

*Dışa açılma stratejileri kontrol, aktif seviyesi, değişken maliyetler, sabit maliyetler, pazar payı değişkenleri dikkate alınarak karşılaştırılabilir.*³ Dolaylı ihracatta gerekli kaynak miktarı minimumudur. Gerekli kaynaklar yönetim uzmanlığı gibi maddi olmayan kaynaklar ya da makina, para gibi maddi kaynaklar olabilir. Çok risk almak istemeyen bir yönetici en düşük seviyede yatırım yapmayı isteyecektir. Faaliyetlerde kontrole sahip olmak istiyorsa ise doğrudan yabancı yatırımı tercih edecektir. Zayıf kaynaklara sahip işletmeler, lisanslama, ihracat stratejilerini tercih edebilir. Hedef ülke pazarında düşük satış hacmi olduğuna inanılıyorsa dolaylı ihracat, lisans anlaşması, sözleşmeli düzenlemeler tercih edilmektedir. Lisanslamada eğitim masrafları minimum iken, yan kuruluş açmada yoğun yatırımlar ve insan kaynakları gerekmektedir. *Kontrol, işletmenin yabancı pazarlarda alınacak kararları, sistemleri ve yöntemleri etkileyebilme yeteneği ve isteğidir.* Franchise anlaşmalarında faaliyetlerin kontrolünü franchise alan sürdürmektedir. Lisans veren, çok az doğrudan kontrol sürdürebilmektedir. Ortak girişimde kontrol, mülkiyet yapısına göre paylaşılmaktadır. % 50'den fazla sermaye payına sahip olan ortağın yönetim kurulunda daha fazla söz geçmektedir. Bununla birlikte taraflardan biri, diğer tarafın yetersiz olduğu bilgiye sahip olduğunda, resmi olmayan kontrol mekanizmasını kullanabilmektedir. Yan kuruluş açan işletmelerin, verilecek kararlar üzerinde tam kontrol yetkileri bulunmaktadır. Hedef ülkede iyi bir dağıtım altyapısı yoksa işletme kendi şubesini açma kararı alabilir. Hedef

² Yigang Pan, David K.Tse; "The Hierarchical Model of Market Entry", *Journal Of International Business Studies*, 2000, Fourth Quarter, vol 31, Issue 4, s.536.

³ Jeannet, Hennessey, *International Marketing Management, Strategies and Cases*, Houghton Mifflin Co, Boston, 2001, s.297.

ülkede üretim maliyetlerinin düşük olması işletmeleri ihracat yapmak yerine yerel üretim yaptırmaya yönlendirmektedir. Kültürel uzaklığın, politik riskin olduğu ülke pazarlarında % 100 yatırım yapmak yerine stratejik işbirliği, ortak girişim oluşturma tercih edilmektedir. Ana ülke pazarında üretim maliyetlerinin yüksek olması, işletmeleri düşük maliyetli ülke pazarlarına yönlendirmektedir. İşletmenin finansal kaynakları, ürünlerinin rekabetçilik özellikleri yetersizse stratejik işbirliği tercih edilmektedir.

Lisans anlaşmasında lisans alan taraf, lisans verenin teknolojisini kullanmaktadır ve teknolojinin lisans alanın eline geçmesi riski yüksektir. Ortak girişim ilişkisinde de aynı şekilde ortağın, diğer ortağın teknolojisini elde etmesi riski yüksektir. Yan kuruluş açma stratejisinde ise işletme sadece kendi açtığı işletmeyi kontrol ettiğinden dolayı risk düşüktür. Kaynak taahhüdü, kontrol ve risk arasındaki ilişki yüksektir. Örneğin, kontrolün artması teknolojik riskin düşük olmasını sağlamaktadır.⁴ İşletmelerin yatırımları ve faaliyetleri kontrol dereceleri lisanslama, franchising stratejilerinden ortak girişim ve yan kuruluş açması stratejisine doğru gidildikçe artmaktadır.⁵ İşletmenin elinde bulundurmak istediği kontrol derecesi, yatırım miktarından (fiziksel, beşeri), politik istikrarsızlık, ekonomik dalgalanmalar gibi dışsal belirsizlikten, işletmenin araçlarının başarısından, uluslararası tecrübesinden etkilenmektedir. İşletmenin belirli aktifleri varsa, belirsizlik yüksekse yüksek kontrol gerektirecek stratejileri tercih etmektedir (Tablo 40).⁶

Kogut ve Singh (1988) ana ülkenin kültürel özelliklerinin, Amerika'da yatırım yapan işletmelerin pazara giriş stratejilerini etkilediğini tespit etmişlerdir. Sanayi ve işletme ile ilgili belirli değişkenler, kendi kuruluşunu açma ve ortak girişim giriş stratejileri kararları ile bağlantılıdır. Kog ve Zander (1993) çalışmalarında lisanslama (ya da ortak girişim) ve işletmelerin yan kuruluş açmalarını, giriş stratejisinde bilgi transferinin etkisine göre ayırmışlardır. Bilgi transferi, yan kuruluş açmada daha etkili olmaktadır. Pazarlama-teknoloji yoğun olan işletmeler, bilgi transferi güç olduğundan dolayı diğer giriş stratejilerinden çok yan kuruluş açmayı tercih etmektedirler. Kendi yan kuruluşunu açma (sıfırdan yatırım) ile satın alma giriş stratejisi arasında karar verirken ise çok uluslararasılaşma derecesi, ürün çeşitliliği ve işletmenin büyüklüğü etkili olmaktadır.⁷

⁴ Gregory E.Osland, Charles R.Taylor, Shaoming Zou, "Selecting International of Entry and Expansion", Marketing Intelligence&Planning, MCB University Press, vol 19, no 3, 2001, s.155.

⁵ Charles R.Taylor; Shaoming Zou; Gregory E.Osland, "Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNC's", International Marketing Review, vol 17, no 2, 2000, s.148.

⁶ Root, age, s.257.

⁷ Detlev Nitsch, Paul Beamish, "Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe", Management International Review, Jan 1996, v36, n1, s.28.

Tablo 40: Yabancı Pazara Giriş Stratejisi Kararında Dikkate Alınan Değişkenler

Giriş Stratejisi	Kontrol	Aktif seviyesi	Değişken maliyet	Sabit maliyet	Pazar payı	Risk
Dolaylı ihracat	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Doğrudan ihracat	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Satış şubesi	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Franchising	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Lisanslama	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Sözleşmeli üretim	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Montaj	↓	↓	↑	↓	↓	↓
Yerel üretim	↓	↓	↑	↓	↓	↓

Kaynak: Jeannet, Hennessey (1998, 2001) International Marketing Management, Strategies and Cases, Houghton Mifflin Co, Boston, 297.

Tablo 41: Dışa Açılma Stratejilerinin Sektör, Ev Sahibi Ülke Açısından Karşılaştırılması

	İHRACAT	LİSANSLAMA	FRANCHISING	YÖNETİM SÖZLEŞMELERİ
SEKTÖR	Tüm	Kimya, ilaç, sağlık, lastik, plastik gibi süreç endüstrileri, elektronik.	Alkolsüz içecek, fast food, araba kiralama, hotel, iş hizmetleri	Maden, petrol, ağır sanayi, şeker fabrikaları gibi sanayi; taşımacılık, sağlık, turizm, tarım alanında
EV SAHİBİ ÜLKE	Tüm	Tüm, ağırlıklı olarak gelişmiş ülkeler	Tüm, ağırlıklı olarak gelişmiş ülkeler	Gelişmekte olan ülkeler
EV SAHİBİ ÜLKEDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	Küçük pazar payı, kısıtlayıcı yatırım politikaları, yüksek üretim maliyetleri	Ülke düzenlemeleri, politik risk, taşıma ya da tarife engelleri	Lisanslamadaki gibi	Lisanslamadaki gibi
	ANAHTAR TESLİM PROJE	SÖZLEŞMELİ ÜRETİM	ORTAK GİRİŞİM	% 100 SAHİPLİK
SEKTÖR	Kimya, demir, çelik gibi ağır sanayi, tekstil, cam sanayilerinde	Elektronik, konfeksiyon, otomobil parçaları	Yönetim sözleşmeleri ile anahtar teslim projelere benzer sektörlerde	Ar-ge'nin yoğun olduğu, Reklam yoğun sektörlerde
EV SAHİBİ ÜLKE	Gelişmekte olan ülkeler, Doğu Avrupa ülkeleri	Gelişmekte olan ülkeler	Doğu bloku, Çin, gelişmekte olan ülkeler	Gelişmiş ülkeler
EV SAHİBİ ÜLKEDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	Sanayi gelişmesiyle ilgili politikalar, yeterli insan ve teknolojik kapasitenin olması	Düşük işgücü maliyetleri, teşvikler	Devlet politikaları, gelişmiş ülkelerden stratejik işbirliklerinin olması	Pazar büyüklüğü ve büyüme, korumacılık, işgücünün olması, maliyetleri, müşteri hizmetleri.

Kaynak: Root, age, s.255.

Sektör ve ev sahibi ülkelere göre stratejiler karşılaştırılabilir. Örneğin tüm sektörlerde ihracat stratejisi kullanılırken, lisanslama kimya, ilaç, elektronik gibi araştırmanın yoğun olduğu endüstrilerde kullanılmaktadır. Küçük pazar payı, kısıtlayıcı yatırım politikaları varsa ihracat tercih edilmektedir. Politik riskin, taşıma maliyetlerinin yüksek olduğu ülkelere girerken lisanslama tercih edilmektedir (Tablo 41, Tablo 42).

Tablo 42: Giriş Stratejilerinin Üstün ve Zayıf Yönleri

Stratejiler	Üstün Yönleri	Zayıf Yönleri
İhracat	Risk ve yatırımı minimize etmesi. Hızlı giriş imkanı Mevcut faaliyetlerle ölçeğin büyü-tülmesi Aşama aşama pazara giriş imkanı vermesi Yabancı yatırım üzerindeki kısıtlamalardan kaçma Yerel pazar hakkında bilgi elde etme	Ticari bariyerler ve engeller, kotalar Taşıma, lojistik maliyetleri, Sınırlı yerel bilgi, Distribütörlerle potansiyel çatışmalar İşletmenin yabancı olarak değerlendirilmesi Gelirde dalgalanmaların olabilmesi
Lisanslama	Minimum risk ve yatırım, kaynak taahhüdü Lisans alanın üretim ve pazarlamayı finanse etmesi Fabrika ve personel gerektirmemesi Pazara hızlı giriş imkanı Ticari bariyerlerden kaçınma Yüksek royalti geliri Taklidin önlenmesi	Kontrolün kaybedilmesi riski Lisans alanın kalitesi ve ileride rakip olması olasılığı, potansiyel çatışmalar Patent ve ticari markayı koruma zorluğu, Bilginin Yayılması Lisans süresinin sınırlı olması Gelirler, ihracat ve doğrudan yatırıma göre daha düşüktür, belirli bir süredir.
Franchising	Başarılı olmuş bir işletme sisteminin elde edilmesi, İş tecrübesizliğinin önlenmesi, Yeni bir iş kurmaya göre daha az nakit gerektirmesi, Standardize edilmiş bir pazarlama programı, Motive edilmiş franchisee sağlaması Daha fazla kontrol imkanı olması Politik riskin düşük olmasıdır.	Kârın paylaşılması, Kontrolün kaybedilebilmesi, Standartlara uyulmaması riski, Rakip yaratılması riski, Franchise anlaşmalarının süresinin hükümet tarafından kısıtlanması
Ortak Girişim	Kültürel bariyerlerin üstesinden gelme İki işletmenin kaynaklarını birleştir-mesi, Öğrenme için potansiyel İçerden bir işletme gibi görülmesi Düşük yatırım gereksinimi	Yönetim zorluğu Kontrol İhracattan ve lisanslamadan daha riskli olması Bilginin yayılması Ortağın rakip olma olasılığı

Stratejiler	Üstün Yönleri	Zayıf Yönleri
Sözleşmeli Üretim	Düşük finansal risk Üretime bağlı kaynakları minimize etmesi Firmanın kaynaklarına odaklanma	Kontrolün az olması (kalite, dağıtım gibi) Öğrenme potansiyelini azaltma Potansiyel kamu ilişkileri problemi
Yönetim Sözleşmeleri	Uzmanlık alanında firmanın kaynaklarına odaklanma Finansal riskin minimize edilmesi	Potansiyel getirilerin sözleşme ile sınırlandırılması Bilgi ve tekniklerin istenmeden transfer edilmesi
Anahtar Teslim Projeler	Uzmanlık alanında firmanın kaynaklarına odaklanma Uzun dönemde faaliyet riskinden kaçma	Finansal risk Müteahhitlik riski (gecikme, tedarikçi le problem)
Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı	Yüksek kâr potansiyeli Kontrolü sürdürme Yerel Pazar hakkında bilgi elde etme Tarifelerden kaçma	Yüksek finans ve yönetim yatırımları Politik riskin olması Yabancı yatırımlara kısıtlamalar olabilemesi Yönetim karmaşıklığı

Kaynak: Rick W. Griffin, Michael W. Pustay (2007), International Business, Pearson Prentice Hall, fifth edition, s.334.

Ekonomik yaklaşıma göre işletme maliyet fayda analizi yaparak uzun dönemde en çok kâr elde edeceği en kazançlı stratejiyi belirlemelidir. Aşama geliştirme yaklaşımına göre uluslararasılaşma süreci tecrübesi, satışları arttıkça işletmenin daha fazla taahhütte bulunacağı aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. İş stratejisi yaklaşımına göre ise işletmeler dışsal ve içsel çevrelerini değerlendirdikten sonra stratejilerine karar vermelidir. Dışsal ve içsel faktörler işletmelerin hangi strateji ile dışa açılacakları kararlarını etkilemektedir. En önemli dışsal faktörler (Tablo 43);

- Hedef Ülke Pazarı Faktörleri:** Pazar büyüklüğü, büyüme oranı, rekabet yapısı, pazarlama altyapısıdır. Küçük pazarlarda düşük satış hacmi olan dolaylı ihracat, lisans ve sözleşmeli düzenlemeler ön plana çıkmaktadır. Birçok dominant olmayan rekabetçinin bulunduğu atomistik rekabet yapısında ihracat yöntemi uygundur. Birkaç dominant rekabetçinin bulunduğu oligopolistik ve bir tek işletmenin bulunduğu monopolistik pazarlarda ise dominant işletmelerle rekabet edebilmek için mülkiyet yatırımlarının yapılması gerekir. İhracatın ve % 100 doğrudan yatırımların denetlendiği ülkelerde ise lisans ve sözleşmeli düzenlemelere yapılabilir. Pazarlama altyapısı olarak iyi acenta ve bayi yok ise, ihracatçı işletme şube kurabilir.
- Hedef Ülkede Çevresel Faktörler:** Politik, ekonomik, sosyokültürel özellikler, hükümet düzenlemeleri, coğrafik uzaklık, kültürel uzaklık, politik risk incelenmelidir. İthalatı kısıtlayan yüksek gümrük tarifeleri, kota ve diğer

düzenlemeler söz konusu ise ihracat yerine diğer giriş stratejileri tercih edilir. Hedef ülkeler diğer taraftan vergi muafiyetleri sunarak yabancı yatırım yapılmasını teşvik edebilirler. Hedef ülkenin döviz kurunun değersizleşmesine müsaade edilmesi, ihracat giriş yöntemlerini caydırıcı, yatırımı ise teşvik edici olacaktır. Kültürel uzaklığın fazla olduğu ülke pazarlarında sözleşmeli giriş stratejileri daha avantajlı görülmektedir. İşletmeler daha çok kültürel yakınlık duydukları ülke pazarlarına girme eğilimi gösterirler.

3. *Hedef Ülkede Üretim Faktörleri:* Hammaddelerin uygunluğu, kalitesi ve maliyetleri, ekonomik altyapıdan (taşıma, iletişim) oluşmaktadır. Üretim maliyetleri düşük ise ihraattan çok yerel üretim tercih edilmektedir.
4. *Ana Ülke Faktörleri:* Pazar, üretim, rekabet, çevresel koşullar, işletme büyüklüğü, rekabet gücü, yabancı pazara açılma nedenleri incelenmelidir. Büyük yerel pazarlar, yabancı ülke pazarına girmeden önce işletmelerin büyümesine olanak tanımaktadır. Büyük işletmeler küçük işletmelere göre daha çok % 100 doğrudan yatırım stratejisini kullanmaya eğilimlidirler. Küçük işletmeler ise ihracatı kullanarak büyümeye çalışırlar. Ana ülkede oligopolistik rekabet varsa, bir işletme ülke dışına yatırım yaptığında rakip işletme de onu izlemektedir. Atomistik endüstrilerdeki işletmeler daha çok ihracat ve lisans yöntemlerini tercih etmektedirler. Ana ülkede üretim maliyetlerinin yüksek olması lisans, üretim sözleşmesi, yatırım gibi hedef ülkede üretim gerektiren stratejileri cazip kılmaktadır. Dışa açılma stratejisini belirlemeyi etkileyen en önemli içsel faktörler ise;
1. *İşletmenin Ürün Faktörleri:* Ürünün özelliği girilecek pazarın seçimini ve hangi stratejiyle girileceğini etkilenmektedir. Rakiplerinin ürünlerinden üstün olacak şekilde farklılaştırılmış ürünler, satıcılara ürünü istedikleri gibi fiyatlandırma imkanı vermektedir. Rakip ürünlere göre farklılaştırılmış ürünler hedef pazarda daha rekabetçi kalabilir ve yüksek fiyatlandırılarak ihraç edilebilir. Az farklılaştırılmış ürünler ise yerel üretimi cazip kılmaktadır. Farklılaştırılabilen ürünler, taşıma maliyetleri ve ithalat vergileri yüksek olsa bile yabancı pazarlarda rekabet güçlerini korur. Çok farklılaştırılmayan ürünler için ise pazardaki fiyat esas alınmaktadır. Volvo pahalı bir araba olmasına rağmen, müşterilere prestij ve statü sağladığından Tayland'da tutmuştur. Satış sonrası hizmet gerektiren ürünlerin uzaktan pazarlanması zordur. Bu nedenle bu durumlarda şube yoluyla ihracat ve yerel üretim giriş stratejisi tercih edilmektedir. Ürün mühendislik, turizm, yönetim danışmanlığı, bankacılık, hazır yemek servisleri gibi hizmet ise üretildikleri yerde kullanılabileceklerinden hedef ülkede üretim yapmanın yolları bulunmalıdır. İşletme yerel işletmelere yönelik eğitim vererek franchising stratejisiyle yabancı pazara girebilir. Reklam ya da bankacılık alanlarında çalışılıyorsa şube açarak, teknik anlaşmalar, inşaat sözleşmelerinde olduğu gibi doğrudan yabancı müşteriye sözleşmeyle hizmeti satarak yabancı pazara giri-

lebilir. Teknoloji ağırlıklı ürünler ise lisanslama ile karşı taraf verilir. Sanayi malları üreten işletmeler, tüketim malları üreten işletmelere göre daha çok lisanslama stratejisini tercih etme eğilimindedirler.

2. *İşletmenin Büyüklüğü, Finansal Kaynakları ve Risk Alma Derecesi*: İşletmenin yabancı pazara girmesi için gerekli olan sermaye miktarı giriş şekli kararını etkilemektedir. Örneğin franchising'de sermaye, franchise alanlar tarafından sağlandığı için tercih edilen bir giriş şeklidir. McDonalds, Benetton, Domino's, Ford, Toyota gibi büyük işletmelerin yabancı pazarlarda gerekli olan tüm sermayeyi sağlamaları mümkün değildir. Bu nedenle yabancı pazara giriş maliyeti dikkate alınmalıdır. İşletmeler, yan kuruluş açmak yerine, ortak girişim ya da stratejik ortaklık oluşturarak daha düşük maliyetlerle yabancı pazarlara girebilirler. İşletmenin ne kadar fazla yönetim, sermaye, teknoloji kaynakları, üretim ve pazarlama uzmanlığı varsa o kadar çok giriş stratejisi imkanına sahip olmaktadır. Küçük işletmeler ise sınırlı kaynaklara sahip oldukları için çoğunlukla ihracatı kullanmaktadırlar (Tablo 43).

Ihracat ve lisanslama düşük satış potansiyeli, doğrudan yabancı yatırım ise pazarlama ve üretim kuruluşu kurarak en yüksek satış potansiyeli sağlayacak olan en uygun stratejilerdir. Root'a göre en doğru giriş stratejisi, işletme kaynaklarını, riskleri ve kâr dışındaki amaçları dikkate aldığı anda, sınırlamalar düşünüldüğünde stratejik planlama sürecinde kâr katkısı yapan stratejidir.

3. *İşletmenin Satış Amaçları*: Satış hacminin yüksek olmasını ya da belirli bir pazar payını elde etmeyi isteyen işletmeler ortak girişim oluşturur ya da yan kuruluş açarlar. Pazarı test etmek isteyen ya da uzun sürede satışlarını artırmak isteyen bir işletme başlangıçta ihracat yapabilir ya da satış temsilcileri kullanabilir. İşletme pazara alıştıktan sonra daha fazla kontrolü elinde bulundurmamak amacıyla pazarda doğrudan yatırım yapabilir.⁸
4. *İşletmenin Finansal Olmayan Kaynakları*: Eğitilmiş ve tecrübeli personel, güçlü yönetim ve planlama, kontrol sistemleri giriş stratejisi kararını etkilemektedir.
5. *İşletmenin Rekabet Stratejisi*: Nestle'nin satışlarının % 98'i İsviçrenin dışındaki pazarlardan elde edilmektedir. Quick, Nescafe gibi küresel markaların önemli pazarlarda yan kuruluşları bulunmaktadır. Küçük Amerikan firmaları ise, ihracat tecrübeleri bulunmadığından dolayı kendi pazarları içinde rekabet etmektedirler. Küçük işletmeler daha çok dolaylı ihracat gibi pazara giriş stratejilerini kullanmaktadırlar.

⁸ Dahringer, Mühlbacher, age, s.328.

6. *İşletmenin Tecrübesi*: İşletmenin risk almayı isteme derecesi ile ilgilidir. Yabancı pazara ilk kez giren bir işletme, kendi pazarına benzeyen pazarda tecrübe kazanmaya çalışır ve çok fazla risk almak istemez. Yabancı pazarlarda yıllarca iş yapan işletmeler ise daha fazla risk alma eğiliminde olmaktadır. İsveç işletmeleri Amerikan pazarına girmeden önce İngiltere pazarına girmişlerdir. Japon işletmeleri ise Amerikan pazarına girmeden önce Avustralya pazarına girmişlerdir.

Tablo 43: Dışa Açılma Stratejilerini Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler

	DOLAYLI İHRACAT	LİSANSLAMA	ŞUBE AÇARAK İHRACAT	SERMAYE YATIRIMI- ÜRETİM	HİZMET SÖZLEŞMELERİ
DIŞSAL FAKTÖRLER					
HEDEF ÜLKEDE					
Düşük satış potansiyeli	*	*			
Yüksek satış potansiyeli			*	*	
Atomistik rekabet	*		*		
Oligopolistik rekabet				*	
Zayıf pazarlama altyapısı			*		
İyi pazarlama altyapısı	*				
Düşük üretim maliyeti				*	
Yüksek üretim maliyeti	*		*		
İthalatı kısıtlayıcı politikalar		*		*	*
Liberal ithalat politikaları	*		*		
Kısıtlayıcı yatırım politikaları	*	*	*		*
Liberal yatırım politikaları				*	
Küçük coğrafi uzaklık	*		*		
Büyük coğrafi uzaklık		*		*	*
Dinamik ekonomi				*	
Durgun ekonomi	*	*			*
Liberal döviz kontrolleri				*	
Kısıtlayıcı döviz kontrolleri	*	*			*

	DOLAYLI İHRACAT	LİSANSLAMA	ŞUBE AÇARAK İHRACAT	SERMAYE YATIRIMI- ÜRETİM	HİZMET SÖZLEŞMELERİ
Döviz kurunun değerini kaybetmesi				*	
Döviz kurunun değerlenmesi	*		*		
Küçük kültürel uzaklık			*	*	
Büyük kültürel uzaklık	*	*			*
Düşük politik risk					
Yüksek politik risk					
ANA ÜLKEDE					
Büyük Pazar				*	
Küçük Pazar	*		*		
Düşük üretim maliyetleri	*		*		
Yüksek üretim maliyetleri		*		*	*
Güçlü ihracat promosyonu	*		*		
Ülke dışında yatırım kısıtlamaları	*	*			*
İÇSEL FAKTÖRLER					
Farklılaştırılmış ürünler	*		*		
Standart ürünler				*	
Servis yoğun ürünler			*	*	
Hizmet ürünleri		*		*	*
Teknoloji yoğun ürünler		*			
Düşük ürün uyumu	*				
Yüksek ürün adaptasyonu		*	*	*	
Sınırlı kaynaklar	*	*			
Sağlam kaynaklar			*	*	
Düşük taahhüt					*
Yüksek taahhüt			*	*	

Kaynak: Root (1987), Entry Strategies for International Markets, Lexington Boks, D.C.Health and Co., Lexington, Mass., p.16-17.

Geringer (1991) tarafından satın alma, kendi kuruluşunu açma ve ortak girişim stratejileri karşılaştırılarak başarısızlık riskleri ölçülmüştür. Ortak girişimlerin işletmelerin kendi kuruluşlarına göre koordinasyon ve çatışma problemlerinden do-

layı başarısızlık riskinin daha yüksek olacağı hipotezi ortaya atılmıştır. Bununla birlikte ortak girişimler diğer giriş stratejilerinden çok farklı bir başarısızlık oranı göstermemişlerdir.

Ramu, işletmelerin kendi kuruluşlarını açma ya da ortak girişim oluşturma kararını verirken Magnus Blomstrom'un 1991 yılında yaptığı araştırmasına dayanarak, şu faktörleri dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir.

- 1) İşletme yabancı pazarda üretim yapma konusunda tecrübesiz ve bilgisizse ortak girişim oluşturmamalıdır.
- 2) Teknolojisi iyi olan işletmeler kontrole sahip olurlar ya da kendi kuruluşlarını açarlar.
- 3) İşletme pazarlama faaliyetlerinde üstünlüğe sahipse, ürünlerini farklılaştırabiliyorsa ortak girişim oluşturmamalıdır.
- 4) Proje büyük ve riskli ise ortak girişim oluşturulmalıdır.
- 5) Hedef ülkenin hükümet politikaları, ortak girişim oluşturulması konusunda ısrarlıysa ortak girişim oluşturulur.⁹

Her stratejinin farklı kazanç ve maliyetleri vardır. Örneğin, ihracat doğrudan yatırıma göre daha çabuk kâr getirecektir. Dolaylı ihracat ile doğrudan yatırım karşılaştırıldığında birbirlerinden çok farklıdırlar. Karşılaştırmalı analizde aynı yıllar için beklenen kârların bugünkü değerleri hesaplanabilir. Yeni bir yabancı pazara girmek yeni bir iş çevresini öğrenmeyi ve organize etmeyi, personel kiralamayı, yabancı iş adamlarıyla ve kamu personelleriyle görüşmeyi, pazarlama araştırması yapmayı, ürün uyumunu, dağıtım kanallarını geliştirmeyi, sürekli bir çalışma sermayesini gerektirdiğinden başlangıçta maliyetlidir.

Kâr dağıtım analizi beş aşamada özetlenebilir.

1. Örneğin beş yıl için giriş stratejisiyle ilgili tüm kazançlar tanımlanır.
2. Beş yıl için başlangıç ve faaliyet maliyetleri tanımlanır.
3. Yıllar itibariyle net kâr hesaplanır.
4. Beklenen kâr dağıtımlarının bugünkü değerleri hesaplanır.
5. Net bugünkü değerler büyüklüklerine göre sıralanır ve giriş stratejileri karşılaştırılır. Her bir stratejide beklenen yatırım miktarı, satışlar, maliyetler, kâr, pazar payı, kontrol, risk ve diğer faktörler dikkate alınır.¹⁰

⁹ Ramu, age, s.26. Ramu, bu araştırma ile ilgili başka bilgi vermemektedir. Ya da Edward W.Cundiff, Marye Tharp Hilger, Marketing in the International Environment, second edition, Prentice Hall, 1988, s.66.

¹⁰ Root, age, s.163.

Karşılaştırmalı risk analizinde giriş stratejilerinde pazar ve politik risk karşılaştırılır. Örneğin doğrudan yatırımda ihracata göre politik risk daha fazladır.

Brouthers'ın, Miller (1992) ve Vernon (1985)'un yaptığı araştırmaya dayanarak söylediğine göre uluslararası riskin üç bölümü vardır. Bunlar genel çevre, sanayi ve işletmeyle ilgili risklerdir.

- 1) Genel çevre riski, belirli bir ülkedeki politik risk, hükümet politikalarının belirsizliği, ekonomik belirsizlik, sosyal belirsizlik ve doğal afetler gibi doğal belirsizliklerdir.
- 2) Sanayi ile ilgili belirsizlikler belirli sayıda ve kalitede malzeme, işgücü tedariki gibi üretim girdileri, tüketici tercihlerinin değişmesi gibi üretim pazarındaki belirsizlikler, sanayideki mevcut ve potansiyel rakiplerin sayısı, teknolojinin değişmesi gibi belirsizliklerdir. Tedarik anlaşmalarının ya da ticari kanunların değişmesi, uygun girdilerin elde edilmesini ya da yeni rakiplerin girişini doğrudan etkiler. Kısaca sanayide olan belirsizlikler, çevresel belirsizliklerle yakından ilgilidir diyebiliriz.
- 3) İşletme ile ilgili belirsizlikler ise işletmenin istihdam güvenliği, çalışma tedirginliği konuları ile ilgili belirsizlikler, kullananlara ya da kullanmayanlara ürün-üretim sürecinin zararlı etkileri, kirletme gibi konularda işletmenin yükümlülükleriyle ilgili belirsizlikler, alacaklarını toplayamamasından kaynaklanan belirsizlikler, çalışanların ve yönetimin kendi başlarına hareket etmelerinden kaynaklanan belirsizlikler, araştırma geliştirme ile ilgili belirsizliklerdir.

İşletme yönetimi, tüm risklerin farkında olarak giriş stratejisine karar vermelidir. Sadece finansal ve politik riskin dikkate alınması yanlış stratejiyle pazara girme kararı verilmesine neden olur. Yan kuruluş kurmak, diğer stratejilere göre en pahalı ve işletmenin finansal riskini arttıran bir stratejidir. Örneğin IBM, 1960'lı yıllarda Hindistan'da kendi yan kuruluşunu açmıştır. Birkaç yıl sonra, Hindistan'da minimum seviyede yabancı mülkiyeti gerektirecek şekilde iş kanunlarında değişikliklerin olması sonucu IBM'in tamamen Hindistan'dan geri çekilmesi gerekmiştir. IBM, bu karar ile know-how'unun yayılması riskini minimize etmek istemiştir. Tüm riskler stratejik değildir. Stratejik risk, işletmenin uzun dönemde kârlılığını etkileyen risklerdir. Örneğin, fabrikanın, teçhizatın ve stokların yangından zarar görmesi işletmeyi kısa süreli etkiler ve üretimi geçici olarak güçleştirir. Belirli bir ülkede fabrikanın, teçhizatın ya da stokların millileştirilmesi ise işletmeyi uzun süreli etkiler. İşletmenin varlıklarının, faaliyetleri için hayati önemi vardır.¹¹

Kâr dışındaki amaçların karşılaştırılması yöneticilerin diğer amaçları dikkate almalarıdır. Kâr dışındaki amaçlar işletmeden işletmeye değişmektedir. Her giriş

¹¹ Keith D.Brouthers, "The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry", *Management International Review*, Jan 1995, v.35, n1, s. 10.

stratejisinde hedef satış hacminin ne olacağı, büyüme ve pazar payı, kontrol, itibar, ün elde etme farklı olacaktır.

Yöneticiler kâr dağıtımını analizini, karşılaştırmalı risk analizini ve kâr dışındaki amaçları biraraya getirerek işletme için en uygun olan giriş stratejisine karar verirler. Tablo 44'de farklı giriş stratejileri karşılaştırılmıştır.

Contractor ve Lorange (1988) işletmelerin tamamen kendilerinin faaliyette bulunmalarıyla, sözleşme yaparak faaliyette bulunmalarını karşılaştırarak maliyet ve fayda analizi yapmışlardır. İşletmelerin yabancı ülkelerde kendi işletmelerini kurup işletmelerinin maliyetinin, % 50 paya sahip ortak girişime göre daha düşük olacağını ileri sürmüşlerdir. Daha önce yabancı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler kopya etme imkanı bulduklarından ve neyin nasıl yapılacağını bildiklerinden kaynak maliyetleri minimum olmaktadır. % 50 paya sahip ortak girişim oluşturulması ise uygun ortağı araştırma maliyetlerini ve ortağın varlıklarıyla işletmeninkini biraraya getirirken birtakım maliyetlere katlanmayı gerektirmektedir. Amaçların, yönetimlerin koordine edilmesi zordur. Bu nedenle ortak girişimin toplam maliyetleri, işletmenin kendi kuruluşunu açmasından daha yüksek olabilmektedir. Kendi kuruluşunu açma en az maliyetli olan giriş stratejisidir. Daha sonra % 50 paya sahip ortak girişim ve en son sözleşmeli ortak girişim gelmektedir. % 50 paya sahip ortak girişimler girişimi oluşturan ortakların sinerji oluşturmaları ve birbirlerini tamamlayan uzmanlıklara sahip olmalarından dolayı sözleşmeli ortak girişimlerden kârları daha yüksektir.¹²

Tablo 44: Farklı Giriş Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriterler	Stratejiler	Yatırım	Maliyet-Kâr	Pazar Payı	İstenen Kontrol	Risk
Dolaylı İhracat						
Doğrudan İhracat						
Lisanslama						
Franchising						
Üretim Sözleşmesi						
Anahtar Teslim Projeler						
Yönetim Sözleşmesi						
Doğrudan Yatırım						
Satın alma						
Ortak Girişim						

Kaynak: Tamer Cavusgil, Pervez N.Ghauri, Doing Business in Developing Countries, Routledge Publishment, NewYork, First Published 1990, s.109.

¹² Pan, agm, s.85.

ULUSLARARASI PAZARLAMA PROGRAMI KARARI

Uluslararası Pazarlama Yönetimi

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre pazarlama, bireysel ve örgütsel amaçları sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere mal, hizmet ve fikirlerin yaratılması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasını plânlama sürecidir. Philip Kotler'in ve Garry Armstrong'un pazarlama tanımına göre pazarlama; uzun vadeli ve kârlı müşteri ilişkileri yönetimidir. Pazarlamanın amacı; üstün nitelikli ürünler sunarak yeni müşteriler edinmek ve müşteri memnuniyeti sağlayarak mevcut müşterileri korumak ve artırmaktır. Uluslararası pazarlama; pazarlamanın birden çok ülkede yapılmasıdır. İşletmenin mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullanıcılara akışını yöneten işletmecilik etkinliklerinin uygulanması, işletmenin mal ve hizmetlerinin tüketicilere birden fazla ülkede ulaştırılmasıdır. Diğer ülkelerdeki bireyler, işletmeler ve kamu kuruluşları ile işletmecilik etkinliklerini içermektedir. Ülke içi pazarlamadan farkı işletmenin kontrol edilemeyen rekabet, politika, yasal düzenlemeler, tüketici davranışları gibi çevresel faktörlerden etkilenmesidir. Uluslararası ticaret, ülkeler arasındaki ihracat ile ithalat faaliyetlerinden oluşurken, uluslararası pazarlama çok daha kapsamlıdır. İşletmelerin uluslararası pazarlamaya katılım dereceleri zaman içinde tecrübe ile artmaktadır.

Pazar Bölümlendirme

Ülkeler arasında ekonomik, kültürel, politik, yasal farklılıklar olduğundan işletmeler belirli kriterlere göre dünya pazarını bölümlendirmeli, daha sonra mal ve hizmetlerinin başarı şansının en yüksek olduğu hedef pazarlara yönelmelidir. *Pazar bölümlendirme*, farklı ihtiyaçlar ve isteklerden oluşan heterojen pazarın belirli kriterlere göre homojen alt gruplara ayrılmasıdır. *Uluslararası pazar bölümlendirme, milletler ve ülkeler arasında heterojen tüketicileri homojen gruplara ayırmaktır*. Diğer bir ifadeyle aynı özellikler taşıyan tüketici alt gruplarına göre kümelere ayrılmasıdır. Toplam pazar coğrafik olarak alt bölümlere ayrılmak istendiğinde, farklı ülke pazarlarının özellikleri göz önünde bulundurulmaktadır. Birçok ülke kültürel, demografik, sosyoekonomik, davranış özelliklerine, coğrafik özelliklere göre bölümlere ayrılabilir. Örneğin, General Motors şirketi, farklı gelir ve yaş grupları için farklı model otomobiller üretmektedir. İşletmeler coğrafik yerleşime göre ülkeleri Batı Avrupa, Orta Doğu, Afrika gibi gruplandırarak pazarı bölümlendirebilirler. Coğrafik bölümlendirmede bir ülkenin diğerine kültürel ve ekonomik olarak yakın olmasına önem verilmektedir. Amerika ve Kanada'nın yakın olması örnek verilebilir. Dünya pazarları nüfusun gelir seviyesi, ekonomik gelişmesi gibi ekonomik faktörlere, politik ve yasal faktörlere göre de bölümlere ayrılabilir. Bazı işletmeler

farklı ülkelerde yerleşmiş olan, ortak ihtiyaç ve satın alma davranışı gösteren tüketici pazarlarını bölümlere ayırabilmektedir. İsveç şirketi IKEA'nın küresel pazarlarda orta sınıfı hedeflemesi, iyi kalite mobilya satması ya da MTV'nin dünya gençlerini hedeflemesi örnek verilebilir. Uluslararası pazar bölümlendirilmede kullanılan değişkenler Tablo 45'te verilmiştir.¹³

Tablo 45: Uluslararası Pazar Bölümlendirmede Kullanılan Değişkenler

Coğrafi Kriterler	Ülke Bölge Nüfus yoğunluğu İklim Kıta
Ekonomik Faktörler	Gelir Seviyesi Ekonomik gelişme (Az gelişmiş, gelişmiş, gelişmekte olan ülkeler)
Politik ve Yasal Faktörler	Siyasi istikrar Yabancı yatırımcıya yaklaşım Para düzenlemeleri Bürokrasi Yasalar
Kültürel Faktörler	Ortak dil Din Değerler Davranışlar Alışkanlıklar

Kaynak: Philip Kotler, Gary Armstrong, **Priciples of Marketing**, Prentice Hall, 2008, s.193'den derlenmiştir.

Örneğin dil temel ölçü olarak ele alınırsa Fransızca, Almanca ve Fransızca konuşulan İsviçre pazarı üç ayrı pazar bölümüne ayrılabilir. Pazarı bölümlendirirken maliyetlere, riske dikkat edilmelidir. İhracat pazarı bölümlendirme kriterleri; genel pazar göstergeleri ve belirli ürün göstergeleri altında toplanabilir. Bunlar ülkeden ülkeye ve tüketici pazarlarına göre değişmektedir (Tablo 46).

¹³ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Priciples of Marketing**, Prentice Hall, 2008.

Tablo 46: İhracat Pazarının Bölümlendirilmesi

	GENEL PAZAR GÖSTERGELERİ	BELİRLİ ÜRÜN GÖSTERGELERİ
ÜLKE-PAZAR SEVİYESİ	Demografik ve nüfus özellikleri Ekonomik özellikler (milli gelir, iletişim, ulaşım, finans sistemleri gibi ekonomik altyapı) Politik özellikler Kültürel özellikler	Ekonomik ve yasal kısıtlar Pazar koşulları Kültür ve yaşam tarzı özellikleri
TÜKETİCİ-PAZAR SEVİYESİ	Demografik özellikler, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, yaşam tarzı, aile büyüklüğü vb. Sosyo ekonomik özellikler: gelir, meslek, eğitim vb. Psikografik özellikler: Kişilik gibi.	Davranışsal özellikler Tüketim ve kullanım, davranışlar, sadakat gibi

Kaynak: Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management, Addison Wesley Publishing**, first printed, 1989, s.93.

Pazarı bölümlendirme; işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarını, müşterileriyle daha iyi iletişim kurmalarını ve ihtiyaçları daha iyi karşılamalarını, en kârlı bölümlere yönelmelerini, pazardaki değişimlerin daha iyi izlenmesini ve rakiplerini daha iyi tanımalarını sağlamaktadır.¹⁴

Hedef Pazar Seçimi ve Pazarlama Programı

Belirli bir yabancı pazara girilmeye karar verildikten sonra, yabancı pazarda hangi pazar ya da pazar bölümlerine girileceğine karar verilmektedir; kısaca hedef pazar ya da pazarlar seçilmektedir. Hedef pazar, "İşletmenin hitap etmek istediği ve çekmek istediği müşteri grup ya da gruplarıdır". İşletme, öncelikle pazarı bölümlendirmeli; daha sonra seçtiği pazarlama bölümlerine uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir. Hedef pazarı seçerken ise işletme sahip olduğu kaynaklarını, ürün özelliklerini, ürünün ürün yaşam eğrisindeki yerini, pazarın yapısını, rakiplerinin durumunu göz önünde bulundurmalıdır. Sınırlı finans ve organizasyon kaynağı olan işletmeler, güçlerine, rekabete göre faaliyet gösterecekleri en

¹⁴ Kotler, Armstrong, age, s.246.

çekici pazar bölümlerini seçmelidir. İdeal pazar bölümünün bazı özellikleri vardır. Pazar bölümlendirmede dikkate alınması gerekli ilkeler şunlardır¹⁵;

Ölçülebilir Olması: Pazarın büyüklüğü ve satın alma gücü önemlidir. Nüfus, gelir, eğitim düzeyi gibi değişkenler ölçülebilir değişkenlerdir. Her bir bölümün satın alma gücü ve büyüklüğü ölçülebilmelidir. Standart bir yaklaşım, ülkede belirli bir gelir seviyesinin üstündeki aileleri tanımlamaktır. Tüketim malları pazarlayan Ford, Sony, General Electric gibi işletmeler bu tür gelir verilerini kullanarak ve karşılaştırma yaparak potansiyel pazarlarını belirlemektedir.

Ulaşılabilirlik: İhracat pazarlamasında yetersiz yabancı dil bilgisinin olması, milliyetçi davranışlar, yasal mevzuat ve ambalaj, gibi engeller karşılaşılabilecek problemlerdir. Tanımlanan alt gruplara çeşitli iletişim araçları ve fiziksel dağıtım ile ulaşılabilmelidir. Ülkenin alt yapısı buna imkan vermelidir. Hindistan'da belirli sektörlere girme imkânı zayıf olduğundan fiziksel taşımacılık çoğu zaman bir problem olmaktadır. İsveç gibi ülkelerde TV reklamı kullanımı yasaklanmıştır.

Kârlılık (Büyüklik): Pazar bölümü doyurucu olmalıdır. Tarifeler ve vergiler dikkate alınmalı, hedeflenen pazar bölümü çaba göstermeye degecek büyüklükte olmalı ve istenilen düzeyde kâr getirmelidir.

Ayırt Edilebilirlik: Pazar bölümü diğer bölümlerle karşılaştırıldığında pazar davranışı açısından açık farklılıklar gösterebilmelidir. Örneğin parfüm satışlarında evli ve evli olmayan kadınlar benzer davranış gösteriyorsa, ayrı bölüm olarak ele alınmamalıdır.

Harekete Geçirebilirlik: Pazar bölümleri, pazarlama iletişimi değişkenlerinin farklılaşmasına yanıt verecek şekilde olmalı, etkili programlar oluşturulabilmelidir. Örneğin küçük bir havayolu şirketi yedi pazar bölümü belirlemiş olabilir, fakat personeli her bölümde pazarlama programını uygulamak için yeterli olmayabilir.

Hedef Pazar Seçim Stratejileri

Ev sahibi ülkede pazar bölümleri belirlendikten sonra, hedef pazar stratejisi seçilmelidir. Hedef pazar seçiminde başlıca beş strateji uygulanır;

- 1) Farklılaştırılmamış pazarlama (tüm pazar) stratejisi
- 2) Farklılaştırılmış pazarlama (çok pazar) stratejisi
- 3) Yoğunlaştırılmış pazarlama (tek bölüm) stratejisi
- 4) Niş Pazarlama
- 5) Mikro pazarlama

¹⁵ Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, first printed, Cambridge, 1989, s.92.

Stratejilerden hangisinin seçileceğine maliyet fayda analizi yapılarak karar verilir. Hangi stratejinin seçileceğini işletme, ürün, pazar ve pazarlama ile ilgili faktörler etkilemektedir (Tablo 47).

Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi: İşletme pazardaki farklılıkları dikkate almamaktadır ve ihtiyaç ile isteklerin aynı olduğu düşüncesinden hareket edilmektedir. Geliştirilen pazarlama karması ile tüm pazara ulaşılmaya çalışılmaktadır. 1908 yılında Henry Ford tarafından geliştirilen T modeli otomobil siyah renkte üretilmiş ve çok sayıda insana satılmıştır. Bu stratejinin avantajı aynı mamulün büyük miktarlarda üretilerek, dağıtım ve tutundurmada maliyet tasarrufu sağlanmasıdır. Homojen nitelikli, tuz, şeker, benzin gibi malları pazarlarken bu strateji kullanılabilir. Ancak kültürel farklılıkların olması nedeniyle tüm ülke pazarlarına ya da pazar bölümlerine aynı şekilde eşit hizmet verilememektedir. Örneğin Kuzey Amerika'da Volvo arabasının güvenilirlik avantajı önemli iken Japonya'da daha az ağırlık taşıma özelliği önemlidir. İnsanların ihtiyaç ve istekleri birbirinden farklıdır, sürekli değişmektedir ve rekabet artmıştır. Bu anlayış doğrultusunda pazarlama karmasının bazı unsurlarında uyarlamalar yapmak gerekirken, bazı unsurlarında standartlaştırmaya gidilmektedir.

Yoğunlaştırılmış (Tek Bölüm) Pazarlama Stratejisi: İşletme bölümlendirdiği pazar içinde tek bir bölüme odaklanarak, tek bir pazarlama karması kullanmaktadır. Bunun nedeni işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin sınırlı olması olabilir. Tek bir pazarlama karması ile pazarın bir bölümüne yönelerek orada üstünlük elde edilmeye çalışılmaktadır. Ağır sanayi sistemleri gibi yüksek miktarda ve sık satın alınmayan ürünlerde yoğunlaştırılmış pazar stratejisi kullanılmaktadır (Tablo 47). Uluslararası alanda yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi en kârlı olan yaklaşım olarak görülmektedir. Japonların Kuzey Amerika otomotiv sanayilerine girişleri bu taktikle olmuştur. Amerikan otomobil üreticileri büyük arabalara odaklanırken, Japonlar oldukça küçük parçaları ihraç etmeye başlamışlar ve küçük araba pazarına odaklanmışlardır. Bir diğer örnek Jaguar'ın lüks pazar bölümüne odaklanması verilebilir.

Farklılaştırılmış (Çok Bölüm) Pazarlama Stratejisi: İşletme faaliyet göstermek istediği her pazar bölümü için ayrı pazarlama karması geliştirmektedir. Daha yüksek satış hacmi elde edilirken, üretim ve pazarlama maliyetleri de artmaktadır.

Niş Pazarlama: İhtiyaçları tatmin edilmemiş küçük bir pazar bölümüne hitap etme anlamına gelmektedir. Az sayıda müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır. Ortopedik ürün pazarında faaliyet gösteren, askılı taşımacılık yapan işletmeler örnek verilebilir. Sınırlı kaynakları olan küçük işletmelere, büyük işletmelerin önemli görmedikleri pazarlarda rekabet etmeleri rekabet etme fırsatı vermektedir. Bununla birlikte büyük işletmelerde niş pazarlarda faaliyet gösterebilmektedirler. American Express'in sadece geleneksel "green card" sunmayıp, gold card, platinum card sunması örnek verilebilir.

Mikro Pazarlama; yerel pazarlama ve bireysel pazarlamayı içermekte ve her bireysel müşterinin ihtiyaçlarının karşılanacak şekilde hizmetin sunulması anlamına gelmektedir.

Tablo 47: İhracat Pazarlarında Farklılaştırma mı? Yoğunlaşma mı?

FARKLILAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ (ÇOK BÖLÜM STRATEJİSİ)	YOĞUNLAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ (TEK BÖLÜM STRATEJİSİ)
<p>İşletme Faktörleri Yüksek yönetim riski endişesi Pazar geliştirme yoluyla büyüme amacı Düşük pazar bilgisi</p>	<p>İşletme Faktörleri Düşük yönetim riski endişesi Pazara nüfuz ederek büyüme amacı En iyi pazarlara girme, uzmanlaşma, spesifik bir bölüme konsantre olma</p>
<p>Ürün faktörleri (Tüketim malları örnek verilebilir) Sınırlı kullanım Düşük hacim Tekrarın olmaması Ürün yaşam eğrisinin başlangıç ya da son aşamaları Birçok pazarda standart ürünün satılabilirliği</p>	<p>Ürün faktörleri (Çelik gibi ağır sanayi malları örnek verilebilir) Genel kullanım Yüksek miktar Tekrarlı satın alma Ürün yaşam eğrisinin ortaları Farklı pazarlarda ürün uyum sağlama gerektirmesi</p>
<p>Pazar Faktörleri Küçük pazarlar İstikrarsız pazarlar Çoğu benzer Pazar Yeni ya da azalan Pazar Büyük pazarlar çok rekabetçi Mevcut rakipler, anahtar pazarlarda büyük paya sahip Düşük kaynak sadakati</p>	<p>Pazar Faktörleri Büyük pazarlar, yüksek hacim İstikrarlı pazarlar Sınırlı sayıda karşılaştırılabilir pazar Olgun pazar Büyük pazarlara aşırı rekabetçi değil Anahtar pazarlar, çoğu rakip arasında bölünmüş Yüksek kaynak sadakati</p>
<p>Pazarlama Faktörleri Düşük iletişim maliyetleri Düşük sipariş maliyetleri Düşük fiziksel dağıtım maliyetleri</p>	<p>Pazarlama Faktörleri Yüksek iletişim maliyetleri Yüksek sipariş maliyetleri Yüksek fiziksel dağıtım maliyetleri</p>

Kaynak: Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, first printed, 1989, s.107.

Pazarlama Karması Stratejisi: Standardizasyon mu? Uyum Sağlama mı?

Standardizasyonda güç ve kontrol merkezileşmiştir. Uyumlaştırmada ise yerel yöneticilere karar verme yetkisi verilmektedir. Bununla birlikte farklı ülkelerde çok az da olsa üründe değişiklik yapılması gerekebilmektedir. İşletme pazarlama karmasını standardize etme ya da uyum sağlamaya karar verirken üç temel yaklaşımı seçer. Bunlar;

Tek Merkezli Yaklaşım: Ülke içinde ve ülke dışında aynı yolla malların pazarlanmasıdır. Uygulanması kolaydır. İşletme ülke içinde kullandığı pazarlama karması ile aynı pazarlama karmasını yabancı pazarlarda da kullanır ve yeni pazarlama yöntemleri geliştirmez. İşletmeler yerel pazar hakkında bilgi edindikten sonra ihtiyaçları daha iyi karşılamak için değişiklik yapabilirler.

Çok Merkezli Yaklaşım: Pazarlama karmasının yabancı pazarın ihtiyaçlarına göre uyumun sağlanmasıdır. Bu yaklaşımda pazarlama karması her pazar için uyarıldığından daha maliyetlidir. Pazarlama yöneticileri başarılı olursa, işletmenin satışları bu yaklaşımla artırılabilir. Uluslararası işletmeler bu yaklaşımı çoklu-yerel (multidomestic) olarak görür.

Dünya Merkezli Yaklaşım: Dünya çapında müşterilerin ihtiyaçlarının incelenerek standardize pazarlama karması geliştirilmesidir. Standardizasyon 1980'lerde popüler hale gelmiştir. Theodore Levitt'e göre bir işletmenin ürünlerini ve diğer pazarlama karması elemanlarını standardize etmesi üretim, dağıtım ve tutundurmada yüksek ölçek ekonomileri yaratır. Maliyet tasarrufları dünya çapında fiyatları azaltır ve rakiplerin başarısını engeller. Standardizasyon, üretim, dağıtım ve tutundurmanın etkili olmasını sağlar, maliyetleri azaltır, uyum sağlama ise her pazardaki müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını sağlar ve kârları artırır. Birçok işletme günümüzde "Küresel düşün, yerel hareket et" yaklaşımı uygulamaya çalışmaktadır.

Hangi uluslararası işletmeler girdikleri ülke pazarlarında pazarlama karmalarını standardize etmelidir? Modern taşımacılık ve iletişim imkanlarının artmasıyla birlikte insanlar, birçok konudan aynı anda haberdar olabilmekte, benzer ihtiyaçlar oluşmakta ve işletmeler bu durumda standardizasyona gitmektedirler. Bununla birlikte işletmelerin ürünlerini farklı ülkelerdeki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine göre farklılaştırmaların nedenleri yasal, kültürel ve ekonomik nedenlerdir. Kotler'e göre *ürün, alıcı davranışları, ana ve hedef ülkedeki çevresel farklılıklar; Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd'a göre rekabet, pazar, ürün ve işletme ile ilgili faktörler* yöneticilerin farklılaşma stratejisi kullanıp kullanmayacaklarını belirleyebilir (Tablo 48). Şöyle ki:

Çevresel Faktörler: Farklı ülkelerde kültür, politik, yasal, ekonomik ve teknolojik koşulların da farklı olması uyum sağlamayı gerektirebilir. Örneğin Japonya'da Mattel, Japon ithalatçının Barbie bebeklerinin batılı görünümünün değiştirilme-

sine izin verince bebek satışları fırlamıştır. Kentucky Fried Chicken'da sushi satışı yapılmaktadır. Ürünün standartlaştırılmasını sınırlayan faktörlerden biri din faktörüdür. Gıda franchise işletmeleri İslam ülkelerinde domuz eti, Hindistan'da ise et ürünleri satışlarına dikkat eder. Yabancı ülkelerde gelir seviyesi düşükse, çok uluslu işletme daha ucuz modelleri piyasaya sürer.¹⁶ Paket büyüklüğü ve tasarımı belirlenirken ülkenin ekonomik durumu dikkate alınmaktadır. Şampuan, diş macunu gibi ürünler ekonomik durumu zayıf ülkelerde tek kullanımlık olacak şekilde tasarlanmaktadır. Barbie bebeklerin bazı ülkelerde fiyatları çok pahalı olduğundan, bu pazarlar için düşük fiyatlı bebekler geliştirilmiştir. Bir parça sakız, bir aspirin gibi küçük miktarlarda alışveriş yapılan mamuller için yeni tür paketleme yapma gereği doğmuştur. Gelir dağılımındaki farklılıklar, belirli ürünler için talebi etkileyebilir. İşletmenin girdiği pazarda rekabet yoksa, dağıtım kanalı alt yapısı gelişmiş değilse standart bir pazarlama karması daha kolay uygulanabilir. Rekabetin çok olduğu, çok sayıda farklı alıcıların bulunduğu ülke pazarlarında ise farklılaştırma ve uyum sağlamaya yönelmek gerekir.

İşletme yabancı pazarların gereklerini yerine getirmedikçe, ürünlerinin satılmasına izin verilmeyebilir. Bunun nedeni ise tüketiciyi korumaktır. Paketleme, etiketleme, içerik, büyüklük ve diğer özelliklerin yasalara ve yerel kültüre uygun olması önemlidir. Özellikle ilaç ve gıda ürünleri test etme, etiketleme gibi çeşitli yasal düzenlemelere tabidir. Amerika'da satılan otomobillerin güvenlik ve kirlilik standartlarına uygun olması bazı ülkelerde otomobillerin boyalarının sıcak ya da soğuk havaya dayanıklı yapılması gerekmektedir. Mobilyaların ve ev aletleri Avrupa'da Amerika'dakine göre daha küçük boyutta tercih edilmektedir. Avrupa farklı ülkelerden ihraç edilecek sanayi ürünlerinde, ürünlerin insan, hayvan, çevre sağlığına uygun üretildiğini gösteren CE işaretini aramaktadır. Danimarka'da paketlemede alüminyum konserve kullanılması yasaktır. Pazarlama yöneticileri yasal düzenlemelerin ürün içeriğini ve talebini etkileyeceğini göz önünde bulundurmalıdır. Coca Cola, Sony televizyon, McDonalds restoranları küresel ürünler olsalar bile yabancı pazar koşullarına göre ürün uyumlaştırmasına yönelmişlerdir (şekil 14) .

Şekil 14: Ürün Uyumlaştırmaya Örnekler

ÜRÜN	UYUM SAĞLAMA
Sony TV	Voltaj, yayın
McDonalds	Menü, dekorasyon
Levi jeans	Beden, kumaş, kesim
Coca Cola	Marka adı (Çin'de), paket

¹⁶ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.482.

Coca-Cola tek bir küresel stratejinin işe yaramadığını fark ederek “glokal” stratejisini benimsemiş ve farklı damak tadına sahip tüketicilerin olduğunu bilmesi nedeniyle her pazarda içecek tarifini değiştirmiştir. Bazı ülkelerde daha şekerli ürünleri piyasaya sürerken bazı ülkelerde şeker oranını azaltmıştır. Diet ürünlerle pazara girmiştir. Amerika ve İngiltere’de “Diet-Cola” adıyla bilinen ürün Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde diet sözcüğünün hastalıkla ilişkilendirilmesi nedeniyle “Coca-Cola Light” adıyla pazara sunulmuştur.

Ürün Faktörleri: Porter’a göre pazarlama, satış ve hizmetlerin standartlaştırılması araştırma-geliştirme ve üretimin standartlaştırılmasına göre daha zordur. Aynı ürün farklı ülkelerde farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilir.¹⁷ Tüketim mali üreten işletmeler endüstriyel mal üreten işletmelere göre kültürel faktörlerden daha çok etkilenirler ve uyum sağlamaya giderler. İşletmelerin standardize edebileceği ürünler şunlardır: Kişisel bilgisayarlar, video, sağlık gıdaları, fitness teçhizatı, bira, alkolsüz içecekler, kolayda gıdalar, oyuncaklar ve finansal hizmetlerdir.

Dünyada çok sayıda ürün standarttır. Yani aynı özelliklere, formüle ve aynı paketlemeye sahiptir. Bu yaklaşımda, işletme farklı pazarlara aynı mal ve hizmeti sunmaktadır. Tüketim mallarında örnek olarak Seiko saatleri, Kodak film, Nikon fotoğraf makinaları örnek verilebilir. Paketlenmiş tüketim mallarında standardizasyona gidilebilir. Markalama, paketleme, reklam ve tutundurmada standardizasyon sağlanabilir. Sermaye malları ve endüstriyel mallarda oldukça fazla standardizasyona gidilmektedir. Kağıt, çelik, kimyasal, plastik hammadde olarak imalat ve inşaat sanayilerinde kullanılmaktadır. Bu ürünlerin içeriği, özellikleri standardize edilmiştir. Örneğin makine araçları gibi ürünlerin farklı ülkelerde aynı görevi yerine getirmeleri beklenir. Bir ülkede üretilen makine, çok az değişikliklerle başka bir ülkede satılabilir. İşletmelerin farklı ülke pazarlarına girdiklerinde, farklı çevre koşullarına uyum sağlama (farklılaşma) sağlamak için kullandıkları unsurlar şunlardır:

- 1) Etiketleme,
- 2) Paketleme,
- 3) Malzemeler,
- 4) Renk,
- 5) İsim,
- 6) Ürün özellikleri,
- 7) Reklam,
- 8) Reklam araçları (medya),
- 9) Reklamın uygulanması,

¹⁷ Walter, Murray, age, s.13.

10) Fiyat,

11) Satış tutundurma.

Alıcı Davranışları: Tüketici tercihlerinin ve satın alma gücünün benzer olduğu ülke pazarlarında küresel ürün stratejisine gidilebilir. Sony, National Panasonic, Coca Cola küresel standart modeli uygulamaktadır.¹⁸ Farklı tüketicilerin, farklı ihtiyaç ve isteklere sahip olması nedeniyle ise alıcı davranışları da farklılaşmaktadır. En iyi çözümü bulmak, yerel tüketim alışkanlıklarına ve pazarlama sistemlerindeki farklılıklara bağlıdır. Elektronik ürünleri standartlaştırmak, geleneksel beslenme alışkanlıklarını standartlaştırmaktan daha kolaydır. Küresel piyasa fikrinin red edilmesine; Fransa'da kahvaltıda portakal suyunun içilmemesi, Meksika'nın bazı yörelerinde bulaşık yıkamakta çamaşır deterjanı kullanılması, Orta Doğu'da insanların baharatlı diş macunu tercih etmeleri gibi kültürel farklılıkların, farklı alışkanlıkların ve satın alma davranışlarının olması neden olmaktadır. General Motor farklı ülkeler için farklı tasarımlar yapmakta, Unilever, General Electric uyum sağlama stratejisini kullanmaktadır. Almanya için Opel, İngiltere için Vauxhall modeliyle üretim yapmıştır.

Tablo 48: Standart (Küresel) Ürün Stratejisi İzlemeyi Etkileyen Faktörler

	(STANDARDİZASYON) KÜRESEL	UYUM SAĞLAMA
REKABET FAKTÖRLERİ Rekabet Gücü Pazar konumu	Zayıf Hakim	Güçlü Hakim değil
PAZAR FAKTÖRLERİ Tüketici tercihlerinin benzerliği Mevcut küçük bölümlerin büyüme potansiyeli Tüketicinin satın alma gücü Farklılaştırılmış ürünler için ödeme isteği Pazarda sunulan ürüne ihtiyaç Kullanım koşulları	Homojen Düşük Aynı Düşük Paylaşılan Aynı	Heterojen Yüksek Çeşitli Yüksek Bireysel Çeşitli
ÜRÜN FAKTÖRLERİ Üretimde ölçek ekonomilerinin önemi Küçük ölçekte yenilikçi ürün üretiminden fırsatlar Ürün türü Kısıtlamalar	Yüksek Düşük Sanayi malı Aynı	Düşük Yüksek Tüketim malı Çeşitli
İŞLETME FAKTÖRLERİ Uluslararası taahhüt kapsamı İşletme Kaynakları (finansal, personel, üretim)	Çok, büyük pazarlar Sınırlı	Birkaç, küçük pazarlar Bol

Kaynak: Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd, age, s.230.

¹⁸ Doyle, a..g.e., s.233.

Standardizasyonun avantajları; pazarlama maliyetlerinin azaltılmasıyla ölçek ekonomileri sağlamak, merkezden kontrol imkânı vermesi, araştırma ve geliştirmede verimliliği teşvik etmesi, iyi bir fikrin maksimum kullanımı, tek bir küresel pazardaki eğilimleri yansıtmasıyla çeşitli ülkelerde ve pazarlarda pazarlamada tutarlılık sağlamaktır. Dezavantajları ise: Ürünün farklı durumlarda kullanımının, yerel koşulların, yasal faktörlerin, satın alma davranışlarındaki farklılıkların dikkate alınmaması, bireysel pazarlardaki farklılıklara önem verilmemesidir (Tablo 49). Vurgulanması gereken bir diğer nokta standardizasyon stratejisinin ürün odaklı bir strateji olması, müşteri odaklı olmamasıdır.

Tablo 49: Uluslararası Pazarlamada Standardizasyonun Avantaj ve Dezavantajları

<p>Avantajları</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Pazarlama maliyetleri azaltılır •Pazarlamada merkezi kontrolü kolaylaştırır •Ar-ge'de verimliliği teşvik eder •Üretimde ölçek ekonomileri sağlanır •Tek bir küresel pazardaki eğilimleri yansıtır
<p>Dezavantajları</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ürün farklı durumlarda kullanımı dikkate alınmaz •Yerel, yasal farklılıklar dikkate alınmaz •Satın alma davranışındaki farklılıklar dikkate alınmaz •Yerel pazarlama kullanılmaz •Bireysel pazarlardaki farklılıklar dikkate alınmaz

Kaynak: Griffin, Pustay, age, s.451e.

Uluslararası pazarlamada uyum sağlamanın avantajları; ürünün farklı durumlarda kullanım olanaklarının araştırılabilmesi, yasal farklılıkların, satın alma davranışlarındaki farklılıkların dikkate alınması, yerel pazarlama kullanılabilmesi, bireysel pazarlardaki farklılıklara önem verilmesidir. Dezavantajları ise; pazarlama maliyetlerinin artması, merkezi kontrolün kaybedilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin zorlaşması, ölçek ekonomilerinden yararlanılamamasıdır (Tablo 50).

Tablo 50: Uluslararası Pazarlamada Uyum Sağlamanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	<ul style="list-style-type: none"> •Ürünün farklı durumlarda kullanımını yansıtır •Yerel yasal farklılıklar hakkında bilgi •Satın alma davranışlarında farklılıklar •Yerel pazarlama kullanılır •Bireysel pazarlardaki farklılıklar dikkate alınır
Dezavantajları	<ul style="list-style-type: none"> •Pazarlama maliyetleri artar •Merkezi kontrolü engeller •Ar-ge'de verimsizlik yaratır •Üretimde ölçek ekonomileri azalır •Tek bir küresel pazar eğilimini dikkate almaz

Kaynak: Griffin, Pustay, age, s.451.

Hedef Pazara Yönelik Pazarlama Karmasının Belirlenmesi

Pazarlama karması belirlenirken hangi ürünlerin nasıl geliştirileceği, nasıl fiyatlandırılacağı, nasıl tutundurulacağı ve nihai tüketicilere nasıl dağıtılacağı konularında pazarlama kararları verilmelidir. Bu elemanlar pazarlama karmasını oluşturmaktadır ve 4P olarak ürün (product), fiyat (price), dağıtım (distribution), tutundurma (promotion) bileşenlerin İngilizce başharfleri ile bilinmektedir. Bu dört değişken kontrol edilebilen değişkenlerdir. Ülke içindeki pazarlama ile uluslararası pazarlama konuları birbirine benzer olmakla birlikte uluslararası pazarlama daha karmaşıktır. Günümüzde ise 4P'den her biri müşteri açısından 4C olarak tanımlanmaktadır (Tablo 51). Bu nedenle öncelikle 4C kavramını açıklayacak olursak; Müşteri değeri, pazarlama işiyle uğraşanların bir mal ya da hizmet yaratacakları zaman bunun müşteriye sağlayacağı değeri ortaya koymalarıdır. Müşteriler ürünleri fiziksel, ekonomik, fonksiyonel, psikolojik fayda sağlamak için alırlar. Müşteriye maliyeti, müşterinin ödemek zorunda kalacağı ek maliyetlerin ortadan kaldırılmasıdır. Değer kavramı fayda ile maliyet arasındaki farktır. Kısaca üründen elde edeceği fayda ile ürünü almak için sarfedeceği parasal, zaman, enerji maliyetini karşılaştırmasıdır. Müşteriye kolaylık, mal ya da hizmete kolayca ulaşmalarını sağlayacak dağıtım ağının kurulmasıdır. Müşteri iletişimi ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak müşteriler ile iyi iletişimde bulunulmasıdır. Hizmet işletmelerinde ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan 4P pazarlama karmasına süreç (process), insanlar (people), fiziksel kanıt (physical evidence) ve verimlilik (productivity)'ten oluşan 4P eklenmektedir.¹⁹ Örneğin "çevre koruma değeri"nin gelişmesiyle McDonalds, 1990'lı yıllarda hamburgerleri için polistren kaplar yerine, kağıt ambalajlara geçmiştir.²⁰

¹⁹ Ömer Baybars Tek, "Pazarlamada Değer Yaratmak", Hayat Yayıncılık, İstanbul 2006, s.46.

²⁰ Tek, age, s.69.

Tablo 51: 4P'den 4C'ye

4P	4C
Product / Ürün	Customer Value / Müşteri Değeri
Price / Fiyat	Customer Cost / Müşteriye Maliyeti
Place/Dağıtım	Customer Convenience / Müşteriye Kolaylık
Promotion/Tutundurma	Customer Communication / Müşteri iletişimi

Kaynak: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12th edition, Prentice Hall, 2006, s.20.

Uluslararası Ürün Stratejileri

Uluslararası pazarlar için işletme nasıl ürün geliştirebilir? Ürün geliştirmede dört politika kullanılabilir. İlk seçenek her ülke pazarı için farklı ürünlerin geliştirilmesidir. Belirli ihtiyaçlara göre ürün uyumlaştırılmaktadır. İkinci seçenek belirli bir ulusal pazar için (ana ülke pazarı) ürünün geliştirilmesi ve hiçbir değişiklik yapmadan diğer pazarlara gönderilmesidir. Üçüncü seçenek, belirli bir ulusal pazar için (ana ülke pazarı) ürünün geliştirilmesi ama yabancı pazarlara göre de üründe değişiklik yapılmasıdır. Dördüncü seçenek birden fazla ülke pazarı hedeflenerek ürünün geliştirilmesidir. Koordine edilmiş geniş bir pazar araştırmasını gerektirmektedir.²¹

Farklı ülkelerdeki tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri farklı olduğundan, ürün özellikleriyle ilgili kararlar oldukça karmaşıktır. Örneğin Avrupa'da, beş farklı ülkede otomatik çamaşır makinesi ile ilgili özellikler verilmiştir. Tablo 52'de görüldüğü gibi her ülkede ihtiyaç ve özellikler birbirinden farklı olduğundan dolayı ürünle ilgili özellikler de birbirinden farklıdır.

Tablo 52: Uluslararası Ürün Stratejilerine Örnekler

ÖZELLİKLER	İNGİLTERE	İTALYA	ALMANYA	FRANSA	İSVEÇ
Boyut	34, dar	Düşük, dar	34, geniş	34, dar	34, geniş
Malzeme	Enamel	Enamel	Paslanmaz çelik	Enamel	Paslanmaz çelik
Kapasite	5 kg	4 kg	6kg	5kg	6kg
Hız	700rpm	400rpm	850rpm	600rpm	800rpm
Su ısıtma sistemi	yok	var	var	var	yok
Yükleme	üst seviyede	önde	önde	önde	önde

²¹ James C. Leontiades, Multinational Corporate Strategy, Lexington Books, 1985, s.88.

Ürün, alıcıya tatmin sağlaması beklenen fiziksel, sembolik ve hizmetle ilgili özellikler topluluğudur. Pazarlama yönetimi, hedef pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini, ihtiyaçlarda değişen özellikleri izlemeli, mamulde yapılması gereken değişiklikleri, sunulacak yeni özellikleri belirlemeli ve karşılamalıdır. Müşterilere değer yaratabilmek için işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini anlayabilmeleri, müşterileri ile uzun süreli iyi ilişkiler kurmaları ve rakiplerinden farklı faydalar sunmaları gerekir.

İhracat pazarlamasında önemli olan konu, ürün stratejisi belirlenirken uyum sağlama ya da standardizasyon stratejisinden hangisinin kullanılacağına karar vermektir. İhracata yönelik ürün geliştirdikten sonra, bu ürünün hedef alınan ülkelerde hangi stratejilerle pazarlanacağına belirlenmesi gerekir. Standardizasyon önceden belirtildiği gibi özellikle endüstriyel teçhizat, bilgisayarlarda, oyuncak ya da kahvaltılık yiyecekler gibi tüketim mallarında sağlanabilir. Bununla birlikte dil farklılıkları, iş prosedürleri ve tüketici ihtiyaçlarına göre ürün uyum sağlamayı gerektirebilir. Uluslararası pazarda ülke içi pazar ve ihracat pazarları için geçerli olacak şekilde çift fiyat politikası uygulanabilir. Farklı, kültür, dil, kanunlar ve reklam medyası nedenleriyle, tutundurma faaliyetlerinde sorunlar yaşanabilir. *Ülke dışında hangi ürünlerin, hangi ülkelere pazarlanacağı sorusu plânlama sürecinin başlangıcını oluşturur.* İşletme yönetimi işletmede tek bir ürün üretiliyorsa, bu aday ürünün uluslararası pazar için uygun olup olmadığına, uygun ise yabancı pazarlar için yeterli olup olmadığına karar vermektedir. İki ya da daha fazla ürün üreten işletmeler ise ülke dışında en iyi hangi ürünün pazarlanabileceğine karar vermektedirler. Pazarın kabul etmeye hazır olduğu, kâr potansiyeli yüksek, ana ülkede olduğu gibi hemen hemen aynı yollarla ülke dışında pazarlanabilen özelliklerdeki ürünler aday olarak belirlenirler. Amerikan imalatçıları, yabancı pazarlarda belirli bir rekabet pozisyonu alırlarken, fiyatlandırmadan çok ürün farklılaştırmaya güvenmektedirler. İyi bir aday ürün, ana ülke pazarında da işletmenin rekabet gücü yüksek ürünlerinin karşısındadır. Ana ülkede rekabet gücü yüksek olmayan bir ürünün, yabancı pazarlarda rekabet gücü zayıf olmaktadır. Bununla birlikte, iyi bir aday ürün, ana ülkede ülke dışındakine göre ürün yaşam eğrisinde daha ileri bir aşamada, olgunluk ya da düşüş aşamasında olabilir. İşletme yöneticileri şu konularda karar vermelidirler:

- Ürünün ana ülke pazarında rekabet gücü yüksek mi? Güçlü ve zayıf yönleri neler?
- Ana ülke pazarında bu ürün hangi ihtiyacı karşılamaktadır? Yabancı pazarlarda aynı ihtiyaçlar var mıdır, varsa hangi ürünler bu ihtiyaçları karşılamaktadır?
- Yabancı pazarlar için bu ürün yenimidir? Rekabet gücü nasıldır? Rekabet üstünlükleri ve sakıncaları nelerdir?
- Ürün yabancı pazarda, ana ülke pazarıyla aynı koşullarda kullanılabilir mi?

- Ürün satış sonrası hizmet gerektirir mi? Yabancı pazarlar için uygun mu?
- Ürün fiziksel, paketleme ve hizmet niteliklerinde yabancı pazarlara uyarlanabilir mi? Ana ülkedeki gibi ülke dışında aynı yollarla pazarlanabilir mi?
- Uluslararası işletmenin beş ürün mesaj stratejisi vardır. Bu stratejiler şunlardır:

Birinci Strateji: Tek Ürün Tek Mesaj-Dünya çapında

İlk stratejide aynı ürün, dünya çapında aynı mesaj kullanılarak satılmaktadır. Uluslararası kozmetik işletmeleri aynı ürünü kendi ülkelerindekiyle aynı reklam ve tutundurma faaliyetlerini kullanarak satmaktadırlar. Coca Cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynıdır. Ülkeden ülkeye hedef tüketici gruplarında, ürün kullanımı örneklerinde, tüketici davranışlarında çok az değişiklik bulunmaktadır. Araştırma, geliştirme, üretim ve reklam maliyetleri en aza indirilmektedir. Bu strateji pazarlamanın ileri olduğu, teknolojik tüketim mallarında kullanılmaktadır. Stratejinin zayıf yönü ise ülkeler arasında tüketici davranışları farklı olduğundan, farklı pazar ve perakende koşullarının olması ve her türlü ürün için geçerli olmamasıdır.²² Ürün mesaj karmasına bazı örnekler, Tablo 53'de verilmiştir. Örneğin, kolalı içecekler, gazoz gibi alkolsüz içecekler aynı ihtiyacı tatmin etmekte, aynı ürün-aynı mesaj stratejisi kullanılmaktadır.

İkinci Strateji: Aynı Ürün Farklı Mesaj

Bir mal ya da hizmet farklı ihtiyaç ve istekleri karşılayabilmekte ve farklı kullanım olanakları bulabilmektedir. Örneğin, bisiklet Amerika'da çoğunlukla eğlence, Hindistan'da ise taşımacılık amacıyla satın alınmaktadır. Bu nedenle farklı pazarlarda, aynı ürün farklı mesajlarla tüketicilere duyurulabilir. İhracatını artırmak isteyen işletme tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak mesaj kullanılmalıdır. İhraç edilecek mal değişmediğinden araştırma-geliştirme, üretim ve stok maliyetleri yükselmemektedir. Ek maliyetler değişik iletişim çalışmalarından doğmaktadır.

Üçüncü Strateji: Farklı Ürün-Aynı Mesaj (Ürün Uyumlaştırma-İletişimi Uzatma)

Üçüncü uluslararası ürün stratejisi, farklı koşullardan dolayı üründe uyumlaştırmaya gidilir ve her yerde aynı mesaj kullanılarak iletişim sağlanır. Kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır. Mc Donalds bu yaklaşımı kullanmaktadır. Farklı ülkelerde farklı damak tadı ve isteklere uygun olarak hamburger hazırlanmakta, reklamlar ise standart olarak sunulmaktadır. Uluslararası işletmeler sabun, deterjan ürünlerinde formülleri, yerel su koşullarına ve

²² Stefan H.Robock, Kenneth Simmonds (1983), International Business and Multinational Enterprises, third edition, Richard D.Irwin, s.438.

çamaşır makinalarının özelliklerine göre ayarlar ve temel iletişim yaklaşımlarında değişiklik yapmazlar. Örneğin Dove sabunu her ülkenin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte, ama her ülkede aynı mesaj ile satılmaktadır. Otomobil işletmeleri de iklim, yol, hava koşullarına göre ürünlerde değişikliğe gitmektedir. Bu stratejide reklam maliyetleri standardizasyon sayesinde düşük tutulurken, üretimle ilgili maliyetler artmaktadır.²³

Dördüncü Strateji: Farklı Ürün Farklı Mesaj (İki Yönlü Uyumlaştırma)

Bu stratejide çevresel koşullarda farklılık olduğunda ürün kullanımı ve fonksiyonu için ürün ve mesaj uyumlaştırılır. İkinci ve üçüncü stratejinin kombinasyonudur. Kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Örneğin, Avrupa'da kartlarda gönderenin yazması için boşluk bulundururken, Amerika'da hazır mesaj içermektedir. Her iki bölgede de satış yapmak isteyen Amerikalı tebrik kartı işletmeleri iki tip kart üretilip onu iki ayrı kullanımda gösteren farklı mesajlar hazırlamak zorundadır. İletişim ve kontrol zor olduğu gibi maliyetleri de yüksektir.

Son Strateji: Yeni Ürün Geliştirme

Son strateji yeni ürün geliştirmedir. Hedef pazardaki tüketiciler mevcut ürünü alma gücüne sahip değillerse ya da istekli değillerse potansiyel müşterilerin alım güçlerine uygun, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak tamamen yeni bir ürün geliştirilebilir.

Tablo 53: Ürün-Mesaj Karması Örnekleri

Strateji	Ürünün İhtiyaç tatmini	Ürün kullanım koşulları	Ürünü satın alma yeteneği	Tavsiye edilen ürün stratejisi	İlgili maliyet	Örnekler
1	Aynı	Aynı	Evet	Aynı	1	Alkolsüz içecek
2	Farklı	Aynı	Evet	Aynı	2	Bisiklet, motosiklet
3	Aynı	Farklı	Evet	Farklı	3	Benzin, deterjan
4	Farklı	Farklı	Evet	Farklı	4	Giysi, tebrik kartı
5	Aynı	-	Hayır	Keşif	5	Motorlu araçlar

Kaynak: Warren J. Keegan, "Multinational Product Planning Strategic Alternatives", Journal of Marketing, January 1968, s.59.

²³ Kozlu, age, s.135.

Fiyatlandırma

Fiyatlandırma, işletme yöneticileri tarafından kontrol edilebilen, istenildiği zaman değiştirilebilen, mal ve hizmetin potansiyel satışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Tüketicilerin isteğine en uygun kalitedeki mal ve hizmet, en iyi şekilde duyurulup dağıtılsa bile, fiyatı uygun değilse satın alınmayacaktır. Fiyat, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerinin parasal değeridir ve işletmenin kazançlarını doğrudan etkilemektedir. “Alıcıların bir mal ya da hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken para” olarak da tanımlanabilir. Fiyatlandırma ise işletmenin içinde bulunduğu durumlara göre ürünlerine değer biçmesidir. Değer, ödenen fiyat ya da bedel karşılığında algılanan yararlardır.²⁴ Fiyat, yeterli satış yapılacak kadar düşük ve araştırma geliştirme, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin sürdürülebileceği kadar yüksek belirlenmelidir. İşletmeye sadece kısa dönemde kâr değil, uzun dönemde rekabet üstünlüğü vermelidir.

İşletmeler fiyatı belirlerken pazarlama amaçlarını, ürünlerini, ürünlerin ürün yaşam eğrisindeki yerlerini, maliyetlerini, talebi (pazar koşulları ve tüketici davranışları), araçları, rakiplerin durumunu, politik, yasal, ekonomik, teknolojik koşulları göz önünde bulundurmalıdırlar. İşletmelerde satın alma kararının kimin tarafından verildiğine dikkat edilmelidir. Örneğin endüstriyel pazarlarda, satın alma yetkilileri fiyata karşı duyarlı iken, teknik personel kaliteye daha fazla önem vermektedir. Fiyat belirlenirken satın alma birimindeki kişilerde göz önünde bulundurulmalıdır.

Fiyat, rekabet çevresini şekillendirmede önemli bir silahtır. Örneğin Toys “R” Us, Almanya, Japonya, Amerika ve diğer ülkelerde düşük fiyat stratejisi izlemiş ve başarılı olmuştur. Döviz kurları fiyatı etkileyebilir. İhracatçının ülkesinde para biriminin değeri yükselirse ihracatçı için ana ülke ve ev sahibi ülke para biriminden hangisinin kullanılacağı konusu önemlidir. Ürün ihraç edildiğinde ürünün fiyatı, maliyetler taşıma maliyetleri, tarifeler, gümrük vergileri ve uyarlamaların sağlanması gibi nedenlerle daha yüksek olmaktadır.

Bilgi teknolojisi ve internet müşterilerin ürünlere ve fiyatlara yönelik güncel bilgilere kolaylıkla ulaşmaları imkânı vermektedir. Müşteriler fiyat kıyaslaması yaparak en uygun fiyattaki ürünü seçebilmektedir. Pricersca.com, eBay gibi siteler sayesinde alıcı ile satıcılar fiyat konusunda pazarlık yapabilmekte, alıcının ürüne ödediği fiyat geçerli olmaktadır. Günümüzde değer temelli fiyatlandırma önem kazanmıştır ve fiyat tüketiciye sunulan değere dayandırılmıştır.²⁵ Değer temelli fiyatlandırma, ürünü üretme maliyetinin belirlenmesine değil, tüketicinin ürüne ne kadar ödeme yapmaya istekli olduğunu ölçmeye dayanmaktadır. Bu nedenle işletmelerinin

²⁴ Cemal Yükselen, **Pazarlama, İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Ankara, 2007, s.36.

²⁵ Doyle, age, s.454.

ürünlerini rakiplerine göre farklılaştırmaları ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini öğrenip, alacakları tatmini en üst seviyeye çıkarmaları gerekmektedir. Müşteriye sunulan ekonomik, psikolojik, fonksiyonel özelliklerde farklılıklar kısaca ek faydalar yaratmalıdır. Buna örnek olarak hızlı olma, güvenilirlik sağlamak, hizmetin algılanan kalitesini artırmak, birebir müşteri ile iletişim kurma, ihtiyacı karşılayacak yeni ürünler geliştirme örnek olarak verilebilir.

Uluslararası Fiyatlandırmanın Ülke İçi Fiyatlandırmadan Farklılıkları

Uluslararası fiyatlandırmada ürünün ve sektörün özelliği, üretim yapılan yer, dağıtım kanalı, çevresel faktörler ve yabancı para birimlerinin değer farklılıkları fiyatlandırma kararlarını etkilemektedir. Farklı şekilde hükümet müdahalelerinin olabilmesi, pazarların farklılaşması, döviz kurlarının değişmesi, perakendecilerin gücü, tedarikçiler gibi nedenlerle ülke içindeki fiyatlandırmadan farklıdır. Bir işletme her şeyden önce fiyatların ne kadar esnek olacağını, fiyatlamadaki amacının ne olduğunu, fiyatın ürün yaşam eğrisi boyunca hangi düzeylerde belirleneceğini ortaya koymalıdır. İşletmeler rekabet ve talep koşullarının farklılığından dolayı farklı ülkelerde farklı fiyatlar talep edebilirler. Farklı ürünlerde farklı fiyatların uygulamaları açısından; azalan ticari engeller, AB, NAFTA²⁶ gibi yeni ticari bölgeler bu tür farklılıkları azaltmakta ve kârlılık üzerinde etkiler yapmaktadır. Günümüzde ülkeler arasında fiyat farklılaştırılmasını zorlaştıran nedenler; ticari engellerin azaltılmasına ürünü bir ülkeden diğerine göndermenin kolaylaşması, nakliye maliyetlerinin azalması, ülkeler arasındaki fiyat farklılıkları ve değişikliklerin kısa sürede araştırılarak öğrenilebilmesi, marka isimleri ve ambalajların standartlaşması olarak sıralanabilir.²⁷

Her ülkede yasal düzenlemeler malların fiyatını etkilemektedir. Düşük fiyat belirleme konusunda hükümet müdahalesinin olması, işletmelerin monopol gücü kazanarak rekabeti azaltmalarını engellemektedir. Dünya Ticaret Örgütü, ihracat yapılan ülkelerdeki müşterilere sunulan fiyattan daha aşağı fiyatla ithalat yapılmasına kısıtlama getirmelerine izin vermektedir. Bir işletme ana ülkedeki fiyattan daha düşük fiyatla ihracat yapmak isteyebilir. Bunun nedenleri; yabancı pazardaki satışlarını test etmek, rekabet, talep olması, ana ülkede aşırı üretim yapılması olabilir. Düşük fiyatlandırma stratejisi, düşük maliyet sonucu oluşturulabilir. Örneğin; Bir havayolları yiyecek servisi yapmadan, seyahat acentası kullanmadan, (% 10), kabin personeli sayısını düşük tutarak, koltuk numarası vermeden hizmet sunarak fiyatını düşük belirleyebilir. Tedarikçi ile çok sıkı pazarlık yapılarak, yüksek stok seviyesi bulundurmayarak, az aracı kullanarak ve bazı hizmetlerden feragat ederek maliyetler düşük tutulabilir. Farklılaştırmaya giden ya da rakiplerinin piya-

²⁶ Kuzey Atlantik Serbest Ticaret Bölgesi.

²⁷ Doyle, age, s.501.

saya girişini engelleyebilen işletmeler ise fiyatı yüksek tutabilirler. Burada önemli olan işletmelerin fiyat belirlemedeki amaçlarının ne olduğudur.

İşletmelerin Uluslararası Fiyat Belirleme Amaçları

İşletmelerin mamullerin ya da hizmetlerin fiyatını belirlemelerindeki amaçları şunlardır.²⁸

1) Kârlılık İle İlgili Amaçlar: İşletmeler kâr elde edebilmek amacıyla mamullerini fiyatlandırırken maliyet artı fiyatlandırma yöntemini kullanır.

2) Piyasaya Nüfuz Etme: İşletmenin fiyatlandırma ile ilgili amacı piyasaya nüfuz etme olabilir. Bunu gerçekleştirebilmek için işletme düşük bir fiyat uygular. Böylece ürünle ilgili satışların ve pazar payının büyümesini sağlamaya çalışır. Ürünle ilgili piyasadaki satış hacmini artırmak, belirli bir pazar payı sağlamak veya mevcut pazar payını artırmak için fiyatı düşük belirler.²⁹ Kore yapımı Hyundai otomobillerinin, Fransız yapımı Swatch saatlerinin piyasaya girişleri, Japonların küçük araba parçaları ile Amerika otomotiv piyasasına girişleri bu strateji ile olmuştur. Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde, ürünler standardize edilmiş ve işletmeler yeni sanayileşmekte olan ülkelere piyasaya nüfuz edecek şekilde fiyat belirleyerek uzun süre hayatta kalmak mümkün müdür? İşletmeler artan rekabet ile birlikte ürün farklılaştırmaya yönelmekte ve fiyat farklılaştırma, kâr elde edecek şekilde yenilik yapmaya yönelmektedirler.³⁰ İşletmenin fiyatı düşük belirlemesi için piyasada şu koşullar olmalıdır:

- Piyasanın fiyatlara karşı duyarlı olması gerekir. Yani mamulün fiyatının azaltılması ile alıcı sayısı büyük ölçüde artmalı, piyasadaki talep esnek olmalıdır.
- Ünite başına isabet eden üretim ve dağıtım maliyetleri, üretim miktarının artması ile azalmalıdır.
- Belirlenen düşük fiyat mevcut ve potansiyel rakiplerin piyasaya girmesine engel olmalıdır. Aksi takdirde, piyasaya nüfuz etme amacıyla fiyat tespiti başarılı olamaz.

3) Piyasanın Kaymağını Almak: Ürün yaşam eğrisinde giriş aşamasında müşteriler ürünün özellikleri ile ilgilenirler ve fiyata daha az önem verirler. Yani yüksek fiyat ödemeye hazır bir müşteri kesimi vardır. Sony Betamax video kasetleri ilk

²⁸ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Yaman Erdal, Cilt:2, Bilimsel Yayınlar Derneği, İkinci Basım, 1972, s.130.

²⁹ E.Jerome McCarthy, William D. Perreault, **Basic Marketing**, Tenth Edition, Irwin Homewood, Boston, 1990, S.454.

³⁰ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.356.

piyasaya çıktığında bu strateji kullanılmıştır. Rolls Royces, Mercedes, Sony, Gucci, Levis, Sony bu stratejiyi kullanan işletmelerdir. Piyasanın kaymağını almak amacıyla fiyat belirleme stratejisinde piyasaya nüfuz etmenin tersine mamulün fiyatı önce yüksek belirlenir ve böylece mamul için diğerlerinden daha yüksek fiyat ödemeye hazır alıcıların yüksek satın alma gücünden yararlanır. Daha sonra fiyat yavaş yavaş düşürülür ve piyasanın fiyat elastikiyetinin fazla olan bölümlerine yönelir.³¹ Piyasanın kaymağını alma amacıyla fiyatlandırma, zaman içinde bir fiyat farklılaştırılmasıdır. Fiyatlar zaman içinde farklılaştırılarak satın alma gücü yüksek olan ve diğerlerine nazaran daha yüksek fiyat ödemeye hazır olan tüketicilerin ödediği primlerden yararlanır. Piyasanın kaymağını alma amacı için piyasada şu koşullar olmalıdır:

- Talebi esnek olmayan yeterince alıcı olmalıdır. Piyasada yüksek fiyattan mamulü almaya hazır yeterince alıcı olmalıdır.
- Fiyatın yüksek olması rakipleri piyasaya girmeye davet etmemelidir. Piyasaya girme patent hakları, hammaddeleri kontrol altında tutma ile engellenebilir.
- Yüksek fiyatlar nedeniyle üretim miktarının azalması ünite başına üretim ve dağıtım maliyetlerini fazla miktarda artırmamalıdır.³²

İşletmelerin diğer fiyat belirleme amaçları nakit dönüşümünü çabuklaştırmak, fiyatı belirlerken tatminkar bir kazanç oranı sağlamak, mamul hattının satışını sağlamak, fiyatlarda kalıcılık sağlamak, imaj yaratmak, mamul kalitesi liderliği olarak sıralanabilir. Printer-kartuş, fotoğraf makinesi-film gibi tamamlayıcı ürünlerde, ürünlerden birinin fiyatı yüksek tutulurken, diğerinin fiyatı düşük tutulmaktadır. Yeni malların fiyatlandırılmasında işletmenin amacına göre piyasaya nüfuz etmeye ya da piyasanın kaymağını alma stratejilerinden birinden yararlanılmaktadır.

Uluslararası İşletmelerde Fiyat Belirleme Politikaları

Keegan'a göre (1980) ise işletmeler üç fiyat politikası izleyebilirler. Bunlar; tek merkezli, çok merkezli ve dünya merkezli fiyatlandırmadır.³³

1) Tek Merkezli Fiyatlandırma Politikası: Ülke içinde ve ülke dışında aynı fiyatın kullanılması, çeşitli ürün pazarlarında talep duyarlılığının dikkate alınmamasıdır. Uluslararası işletme tek merkezli fiyat politikası takip ederse ülke içindeki mal ve hizmetler için ayrı bir fiyat, uluslararası satışları için ise ikinci bir fiyat olmak üzere iki tabakalı fiyatlama politikası uygulayabilir. Uluslararası

³¹ Tony Proctor, **Marketing Management, Integration Theory and Practice**, International Thomson Business Press, First Printed, London, 1996, S.338.

³² Proctor, age, S.338., Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, s.484.

³³ Walter, Murray, age, s.7.

fiyatlamada malın üretim maliyetlerine nakliye, tarifeler, dağıtım maliyetleri de eklenecektir.³⁴

2) Çok Merkezli Fiyatlama Politikası: Uluslararası işletme çok merkezli fiyat politikası takip ediyorsa piyasa fiyatını kullanır. Piyasa fiyatı en çok kullanılan ve bu üç fiyatlama politikası içinde en karmaşık olan fiyatlama politikasıdır. İşletme her ülkede farklı talep koşulları, vergiler, tarifeler, yaşam standartları, rekabet, taşıma maliyetleri, altyapı ile karşılaşır ve her pazarda kârını maksimize etmeye çalışır. Ev sahibi ülkedeki yerel yönetici satışları ve rekabet koşullarını yakından takip eder, merkez ofis yöneticileri yerel yöneticilere fiyat belirleme konusunda yetki verirler.³⁵ Kısaca ana işletmeden farklı olarak yavru işletmenin fiyatı bağımsız olarak belirlemesidir. Yerel pazar koşulları dikkate alınır. Dezavantajı ise yerel yöneticilerin ana işletmenin tecrübelerinden ve yürüttüğü analiz türlerinden yararlanmamalarıdır.

3) Dünya Merkezli Fiyatlama Politikası: Uluslararası işletme dünya merkezli fiyatlandırma politikasını takip ederek ülke içinde sattığı mal ve hizmetler için ülke dışında da aynı fiyat olacak şekilde standart bir fiyat politikasını benimseyebilir. Petrol, maden, tarım ürünlerinde bu fiyatlandırma politikası kullanılır. Çok merkezli politikaya göre daha az esnek bir politikadır. Bu fiyatlandırmada geçerli olan varsayım, fiyatlamada yerel pazar faktörlerinin etkili olabileceği, bununla birlikte merkez ofisin öncülüğünde fiyatlama kararlarının verilmesidir. Yerel fiyatlar, yerel pazar tarafından belirlenir. Merkez ofis ise fiyatlama konularına yardımcı olur. Örneğin TRW otomotiv, nihai müşteriler için fiyatı belirlerken faaliyette bulunan yavru işletmelerin fiyatlandırmasını da dikkate almaktadır. Sonuçta işletmeler fiyatlandırmada yerel yöneticilerin kararlarına önem verirler.

Fiyatlandırma yöntemleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; maliyetlere, talebe ve rekabete göre fiyatlandırmadır. Yöntemleri kısaca açıklayacak olursak;

³⁴ Fiyat belirleme aşamaları: İmalatçının teklif fiyatı - ambalajlama ve markalama - taşıma giderleri -yükleme-boşaltma giderleri- finansman giderleri -banka giderleri -doküman giderleri -FOB giderler -genel giderler - navlun -varış boşaltma giderleri -yurtdışı komisyon giderleri -sigorta - CIF giderler -ihracatçının kârı -ithalat gümrük vergi ve harçları -varış maliyetleri -gümrük komisyoncu bedeli - ithalatçının deposuna taşıma -ithalatçının kâr marjı - perakende kâr marjı -perakende fiyat -tüketiciye gelen fiyat.

CIF Maliyet (Mal bedeli, sigorta ve taşıma giderini satıcı üstlenir), FOB (Free On Board): Tedarikçinin malzemeyi nakliye yapılacağı geminin güvertesine taşıyana kadar olan sorumluluğunu içerir. Fabrikadan liman gümrüğüne kadar olan taşıma masrafları ile, liman gümrüğü ve liman masrafları tedarikçiye aittir. Malzeme gemi güvertesine taşındıktan sonraki sorumluluk ise müşteriye aittir.

³⁵ Griffin, Pustay, age, s.458.

Uluslararası Fiyatlandırma Yöntemleri

Maliyetlere Göre Fiyatlandırma

İhracat fiyatlandırmasında en çok kullanılan kullanılan yöntem maliyet artı yöntemidir. Bu yöntem ihracat pazarlarındaki rekabet koşullarını ve talebi dikkate almaz. Tam maliyet esasına göre (maliyet artı kar) fiyatlandırma ve belirli bir kazanç oranı sağlayan (hedef) fiyatlandırma ile belirlenir. Tam maliyetlere göre hesaplama yapılırken birim değişken maliyetlere, sabit maliyetlerden düşen pay eklenir ve birim başına toplam maliyet bulunur. Tam maliyete göre fiyatlandırmanın üstünlükleri; basit olmasından dolayı fiyatın kolaylıkla bulunması, maliyetin tamamının karşılanmasına, plânlanan karın sağlanmasına imkân vermesi, talebin bilinmediği durumlarda bu yöntemi kullanarak kâr elde etmenin sağlanabilmesidir. (Bu yöntemin sakıncası da sayılabilir.) Sakıncalı yönleri ise; talep elastikiyetini yani satış miktarının satış fiyatındaki değişmelerden etkilenmesini ve rekabet şartlarını dikkate almaması ve maliyet verilerini yaklaşık olarak almasıdır.

Tam maliyet esasına göre fiyatlandırmada;

Üretici.....Toptancı.....Perakendeci..... Nihai tüketici dikkate alındığında üreticinin üretim maliyeti 100 TL ise kâr marjı da % 30 ise üreticinin toptancıya satış fiyatı 130 TL olur. Maliyeti 130, kâr marjı % 10 ise toptancının perakendeciye satış fiyatı 143 TL, Maliyeti 143 TL, kâr marjı % 10 ise perakendecinin nihai tüketiciye satış fiyatı ise 157 TL olur.

İhracat Fiyatı:

I.

$F (\text{üretim}) + F (\text{kâr marjı}) = \text{Teslim Fiyatı}$

II.

$F (\text{teslim fiyatı}) + F (\text{ulaşım}) + F (\text{depolama}) + F (\text{Banka masrafları}) + F (\text{sigorta}) + F (\text{dağıtım}) = F (\text{ihraç pazarındaki fiyat})$

Belirli bir kazanç oranını esas alan (hedef) fiyatlandırmada ise işletme;

- 1) İşletme, belirli bir dönemdeki kapasitesini belirler,
- 2) Çeşitli üretim seviyelerindeki toplam maliyetlerini tahmin eder.
- 3) Bunun üzerinden ne kadar kâr sağlamak istiyorsa bunu belirler.

Örnek:

İşletme 800 ünite üretecek ise,

800 ünitenin toplam masrafı = 10 000 TL

Bu durumda, işletmenin hedef olarak % 20 oranında kazanç sağlamayı hedeflediğini varsayalım.

$$10\ 000 * \% 20 = 2\ 000 \text{ (20 kazanç oranı)}$$

$$10\ 000 + 2\ 000 = 12\ 000$$

(800 ünitenin satışıyla ele geçen para)

$$12\ 000 : 800 = 15 \text{ TL mamulün fiyatıdır.}$$

Bu tür fiyatlandırmanın en büyük sakıncası, tespit edilecek fiyat için tahmini bir satış miktarının kullanılmasıdır. Oysa satış fiyatı, satış miktarını etkilemektedir.

Talebe Göre Fiyatlandırma

Talebe göre fiyatlandırma, birim maliyetler aynı olsa bile talep yüksek olduğunda fiyatın yüksek, talep düşük olduğunda fiyatın düşük belirlenmesidir. Bu fiyatlandırmada önemli olan farklı fiyat seviyelerinde talebin ne olacağının belirlenmesi ve işletmeye en çok karı bırakacak fiyatın seçilmesidir. Bir örneği fiyat farklılaştırmasıdır. Mamule, zamana, yere, müşteriye göre fiyat farklılaştırması yapılabilir. Örneğin bir otomobilin üretim maliyeti aynı olsa bile kırmızı rengi daha fazla talep görüyorsa, fiyatı daha yüksek belirlenir (mamule göre fiyat farklılaştırması). Tiyatroda ön sıraların arka sıralara göre daha pahalı olması yere göre fiyat farklılaştırmasına, otobüslerde öğrenci, yaş indirimini yapılması müşteriye göre fiyat farklılaştırmasına, yazın ve kışın otel fiyatları, gece gündüz konuşma tarifelerinin farklı olması zamana göre fiyat farklılaştırmaya örnek olarak verilebilir. Fiyat farklılaştırması yapılabilmesi için gerekli şartlar;

- Piyasanın talep yoğunluğu farklı bölümlere ayrılmış olması,
- Farklı bölümlerde bulunan ünitelerin birinden diğerine geçilememesi,
- Rakiplerin yüksek fiyatın istendiği piyasa bölümünde işletmeyle fiyat rekabetine girişmemeleri,
- Piyasayı bölümlere ayırmanın ve fiyatı farklılaştırmanın neden olduğu maliyetlerin bunun sağladığı hasılat artışından az olması gereklidir.

Rekabete Göre Fiyatlandırma

İşletme rakiplerini göz önünde bulundurarak fiyatı piyasa fiyatı ile aynı seviyede, piyasa fiyatından düşük ya da yüksek olarak belirleyebilir. İşletme için önemli olan rekabet fiyatının maliyetlerini karşılayıp karşılamadığının kontrolünü, maliyet kontrolünü yapmasıdır. İşletmenin maliyetlerinin hesaplanması güç ise, endüstride fiyat ahenginin bozulması istenmiyor ise, farklı fiyat belirlendiğinde rakiplerin ve alıcıların reaksiyonlarını tahmin etmek güç ise ve homojen mallar alınıp satılıyor

ise piyasa fiyatıyla aynı seviyede fiyat belirleyebilir. İşletme dış pazardaki fiyata uyum sağlamak zorunda kalabilir.

FOB ihraç fiyatına ulaşmak için malın tam maliyetlere göre göre belirlenmiş ülke içindeki fiyata, gemiye teslim edilinceye kadar ki taşıma ve sigorta giderleri de eklenir. CIF fiyatında ise malın ülke dışında limana varıncaya kadarki taşıma ve sigorta giderleri fiyata eklenir. İhracat yapmayı plânlayan bir işletme ise fiyatı belirlemesi şu örnek verilebilir. İhraç edilmesi planlanan malın İtalya'da da satış fiyatı 8 Euro olsun. Pazardaki fiyattan geri dönerek FOB ihracat fiyatı şu şekilde hesaplanır.

Dış Pazar fiyatı8.00Euro

% 40 perakendeci kârı.....3.20

Perakendecinin maliyeti 4.8

% 10 toptancı kârı 0.48

Toptancının maliyeti 4.32

% 5 ithalatçı kârı..... 0.216

4.104

% 10 gümrük vergisi..... 0.41

MALIN CIF FİYATI 3.694

Birim başına taşıma ve

Sigorta giderleri 0.40

Ambalaj giderleri 0.27 MALIN FOB FİYATI... 3.024 euro olur.

Endüstriyel ürünlerde kullanılan fiyatlar; indirimli fiyatlar, tek fiyat ve pazarlıklı fiyat, önceden belirlenmiş veya önerilmiş fiyat, garantili fiyat, prestijli fiyat, coğrafi fiyat farklılaştırma, leasing- finansal kiralama olarak sıralanabilir.

Psikolojik Fiyatlandırma

Bu yöntemler dışında işletmeler tüketici davranışlarının incelenmesiyle ortaya çıkan psikolojik fiyatlandırma yöntemlerini de kullanabilmektedir. Psikolojik fiyatlandırma yöntemleri; Küsüratlı fiyatlandırma (50 yerine 49 TL), sabit fiyatla fiyatlandırma (tek fiyat uygulanarak uzun süre değiştirilmemesi ve böylece müşteri sadakatinin sağlanması), prestij fiyatlandırması (Örneğin Almanya makina ve üretimde uzmanlaşmış kadrosuyla dünyada yüksek bir imaja sahiptir. Bu aşamada yüksek fiyatlar satışı azaltmamaktadır) ve miktar indirimi yoluyla (mamulün fiyatını artırma yerine, miktar indirimi yoluyla bir çeşit gizli zam yapılması) fiyatlandırmadır.

Transfer Fiyatlandırma

Ana işletme ve bağlı işletmeler, iştirak ve şubeleri arasında karşılıklı olarak mal ve hizmet, hammadde, teknoloji ve benzeri varlıkların transferinde uygulanan fiyatlamadır. Kısaca birbirine bağlı işletmeler arasında gerçekleşen fiyatlamadır. Satış fiyatı düşük tutulduğunda malı satın alan taraf, yüksek tutulduğunda ise malı satan taraf kârlı olmakta, her iki durumda da çok uluslu işletme kârlı çıkmaktadır. Çok uluslu işletmeler transfer fiyatlandırmasını vergi yükümlülüklerini azaltmak ve net gelirlerini artırmak amacıyla kullanmaktadır. Amerikan işletmesinin Almanya ve Singapur'da şubeleri olduğunu varsayalım. Yarı bitmiş ürünler, Singapur'dan Almanya'ya transfer edildiğinde, gerçek maliyetinin üstünde belirlenen fiyatın uygulanmasıyla fonlar Almanya'dan Singapur'a transfer edilebilir ve şubeler kâr merkezi olarak çalışabilirler. Çok uluslu işletmeler, şubelerinin yerleşim yerine göre böylece düşük gelir vergisi avantajından yararlanabilirler.³⁶ Mallar yüksek gümrük vergisi uygulayan bir ülkeye düşük fiyattan transfer edilirse ve o ülkenin gümrüğünde advolorem vergi³⁷ uygulanıyorsa ödenecek toplam gümrük vergisi az olur. Mamuller kurumlar vergisinin yüksek olduğu bir ülkeye yüksek bir fiyattan transfer edilirse, o ülkedeki bağlı şirketin maliyetleri artacağından, kârları da yapay olarak düşürülür. Sonuçta o ülkede az vergi ödenir ve kârlar kurumlar vergisinin düşük olduğu ülkedeki birimlere transfer edilmiş olur. Ev sahibi ülke bağlı işletmenin merkeze göndereceği kâr transferlerini sınırlıyor ya da vergilendiriyorsa, ana ülkeden mallar yüksek fiyattan satıldığında gelir, satış yapan merkez birime akmış olur.

Dağıtım

Dağıtım kanalları (pazarlama veya ticaret kanalları), malların ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması için gerekli bütün faaliyetlerin sağlandığı yoldur. Uluslararası dağıtım kararlarında verilmesi gerekli iki önemli karar vardır. Bunlardan biri ürünün fiziksel dağıtımı ile ilgili olan kararlar, diğeri ise üreticiden nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar ürünün kanal arasında yönetimiyle ilgili olan "kanal yönetimi kararları" dır.

Günümüzde tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin üretimden önce belirlenmesi, satış sonrasında müşteri tatmini sağlayacak şekilde hizmet sunulmasına kadar hemen hemen her aşamada müşteri memnuniyeti öncelikli hedef olmaktadır. Bir işletme ürünün tasarımını iyi yapabilir ve fiyatı, tutundurma programlarını uygun belirleyebilir. Bununla birlikte mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayamazsa satış yapamaz. Örneğin erkekler şampuanı bakkaldan mı, berberden mi yoksa süpermarketten mi satın almayı tercih eder? *Dağıtım*, uygun ürünlerin, uygun za-

³⁶ Nanshi F. Matsuura, International Business, HBJ, 1991, s.348.

³⁷ İthal edilen maldan alınan gümrük vergisinin malın değerine göre belirlenmesi.

manlarda, uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslimiyle ilgili işletme içi ve dışı kurum, kuruluş yer, araç ve faaliyetleri kapsar. *Fiziksel dağıtım* ise nihai müşterilere fiziksel olarak akışını sağlamada yapılan nakliye, taşıma, depolama gibi faaliyetleri kapsar. Bir işletmenin dağıtım stratejisi, tutundurma stratejisinin bir parçası olabilir. Yerel kanunlar dağıtım stratejisinin belirlenmesini etkileyebilir. Örneğin Hindistan, Meksika ve Çin'de yabancıların dağıtım sistemi kurmaları sınırlıdır. Çok uluslu işletmeler ürünlerini dağıtmak için yerel işletmeler ile ortak girişim oluştururlar. Uluslararası işletmeler, dağıtımla ilgili karar vermeden önce mal ve hizmetlerin üretildikleri yerden tüketilecekleri çeşitli yerlere nasıl gönderileceği (fiziksel taşımacılık) ve hangi araçlarla gönderileceğine karar vermelidir. *Dağıtım kanalı*, üreticiden tüketiciye mamullerin izlediği fiziksel yoldur. Dağıtım kanalının seçimi, yönetimin alması gereken önemli kararlardan birisidir. Çünkü kanal seçimi diğer pazarlama kararlarını etkiler. İşletmenin güvenilir ve kontrol edebileceği mekanizmaları geliştirmesi önemlidir. Ev sahibi ülkede potansiyel distribütörler ziyaret edilebilir. Fiyatlama, satış gücü ve reklam kararlarını etkilediği gibi işletme, diğer işletmelerle yaptığı anlaşmalar sonucunda uzun süreli taahhüt altında kalabilir. Otomobil üreticilerinin bayileriyle yaptıkları anlaşmaları örnek verebiliriz. Üretici bir diğer işletmeyle anlaşma yapamaz. Örneğin Nissan 1960 yılında Amerika pazarına ilk girdiğinde satışlar Japon yöneticiler ve teknisyenden oluşan küçük bir personel ile organize edilmiştir. İki yerleşim yeri, Los Angeles ve New Jersey arabaların Yokohoma'an nakliye edildiği dağıtım noktaları olarak kullanılmıştır. Satışların büyümesiyle, satıcı ağı yeni satıcıların eklenmesi ve servis personelinin eğitimiyle kuvvetlendirilmiştir. İşletmeye ait yavru işletme ve dağıtım ağı kurulmuştur. 1980'lerde korumacılığın artmasıyla işletme Tennessee'de kamyon montajına başlamıştır. Gap, Nike, Benetton, Walmart, JC Pennies mağazaları tedarik zincirlerini iyi kullanarak piyasaya hakim olmuşlardır.

Her ülke kendi dağıtım sistemine sahiptir. Farklı ülkelerdeki dağıtım kanallarında maliyet farklılıklarının olmasının nedenleri: Altyapı (yol, depo faaliyetleri), dağıtım sistemindeki aşamaların (toptancılık, perakendecilik) ve kısıtlamaların olmasıdır. Fransa, Almanya, Japonya'da küçük perakendecileri korumak için büyük perakendecilerin sayısının, çalışma saatlerinin sınırlandırılması buna örnek verilebilir.

İşletme farklı ülke pazarlarına hangi taşımacılık sistemi ile gireceklerine (tren, havayolu, kamyon, gemi, elektronik medya) karar vermelidir. En hızlı ve en pahalı taşımacılık sistemi havayoludur. Yabancı ülkelerde altyapı koşulları, dağıtım sisteminde yer alan aracı sayısı, perakendecilerin verimsiz olması, büyüklük ve çalışma saatlerinin kısıtlı olması, malların elde kalmaması nedenleriyle dağıtımda maliyet farklılıkları olur. Fiyatı yüksek olan, teknolojik, satış sonrası hizmet gerektiren mamullerin satışında doğrudan satış kullanılır. Distribütör seçilirken kullanılan kriterler; finansal gücü, müşterilerle iyi bağlantılar kurması, diğer iş bağlantıları, personel, teçhizat durumudur.

Çok uluslu işletmeler, dağıtımın standardizasyonunu çeşitli nedenlerden dolayı en zor fonksiyon olarak görürler. Her ülkenin kendi dağıtım sistemi vardır ve kültürel, ekonomik, yasal nedenlerle standardize edilmesi zordur. Amerika'daki süpermarketler ile Hong Kong'daki süpermarketler karşılaştırıldığında, Hong Kong'da taze malların daha büyük oranlarda, müşterilere ise küçük miktarlarda ve birbirlerine yakın yerlerdeki birimlerde satıldığı görülmektedir.

Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler

İşletmeler doğrudan ve dolaylı dağıtım yaparak dağıtım politikalarına karar verirler. Doğrudan dağıtım; işletmenin doğrudan doğruya nihai tüketiciye ya da endüstriyel tüketiciye satış yapmasıdır. Dolaylı dağıtım ise işletmelerin, hukuken ve ekonomik yönden bağımsız ticari kuruluşlar aracılığıyla satış yapması ve hizmet sunmasıdır. Malların üreticiden müşteriye akışı sırasındaki satın alma ve satma faaliyetleri ile ilgili fonksiyon ve hizmetlerin yerine getirilmesinde uzmanlaşan şahıs ve işletmelere aracı adı verilmektedir. İşletmeler, ürünlerin dağıtımını önceleri doğrudan yaparken ürünlere farklı yerlerden talep gelmesiyle farklı pazarlara ulaşmak istemişler ve aracılardan yararlanmaya yönelmişlerdir. Dağıtım kanalında işletmelerin aracı kullanmalarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; işletme, pazar, ürün ve araçlarla ilgili faktörlerdir. *İşletme ile ilgili faktörlerde*; işletmenin büyüklüğü, finansal gücü, yönetimin yeteneği, pazar bilgisi, kanalı denetleme isteği etkili olmaktadır. Büyük, finansmanı güçlü, pazarı tanıyan ve yetenekli yönetimi olan işletmeler doğrudan dağıtımı tercih ederlerken, finansmanı yetersiz olan, küçük, sadece üretime odaklanıp tüketicilere ulaştırma kısmıyla ilgilenmek istemeyen işletmeler aracılardan yararlanmaktadır. Satışlar düşük olduğunda, işletmenin dağıtımı dışardan bir distribütörle sözleşme yaparak gerçekleştirmesi daha ekonomiktir. Satışları ve kaynakları artan işletmeler ise kendi dağıtımlarını kendileri gerçekleştirebilirler. *Pazarla ilgili faktörlerde*; potansiyel tüketici sayısına, tüketicilerin bölgesel dağılımlarına, bilgi düzeylerine, sipariş büyüklüklerine dikkat edilir. Tüketici sayısı fazla ise ve tüketiciler belirli bir bölgede yoğunlaşmışsa doğrudan, tüketiciler dağınıksa dolaylı dağıtım kullanılır. *Ürünle ilgili faktörlerde*; ürünün bozulabilir olup olmamasına, ağırlığına, birim değerine, ürüne bağlı hizmetlere, teknik yapısına dikkat edilmelidir. Çabuk bozulabilecek ürünlerin kısa dağıtım kanallarıyla dağıtılması gerekir. Ürünün fiyatı ve teknolojisi yüksek ise, satış sonrası hizmeti karmaşık olacağından üretici doğrudan satış yapabilir. Ya da yabancı ülkede distribütör kullanabilir. İşletme otomobil parça üreticisiyse ve orijinal parçaları farklı ülkelerdeki otomobil üreticilerine satıyorsa kısaca küresel müşterilere satış yapıyorsa doğrudan dağıtımı kullanabilir. Gıda sektöründe çalışan franchise işletmeler ülke dışında franchise verirler fakat kendi dağıtım birimlerini de kullanırlar. Amway, Avon, Tupperware işletmeleri Amerika'daki dağıtım yöntemlerini farklı ülkelere başarıyla transfer eden işletmelerdir. Dell bilgisayar, Avrupa pazarında posta ile satış yöntemini başarıyla

kullanmıştır. *Aracılarla ilgili faktörlerde* ise aracının satış sonrası hizmet verip vermediğine, üretici işletmelerin politikalarına uym sağlama yeteneğine dikkat edilir. İşletmeler tüm bu faktörleri göz önünde bulundurarak dolaylı ya da doğrudan dağıtım kanallarını kullanabilirler.

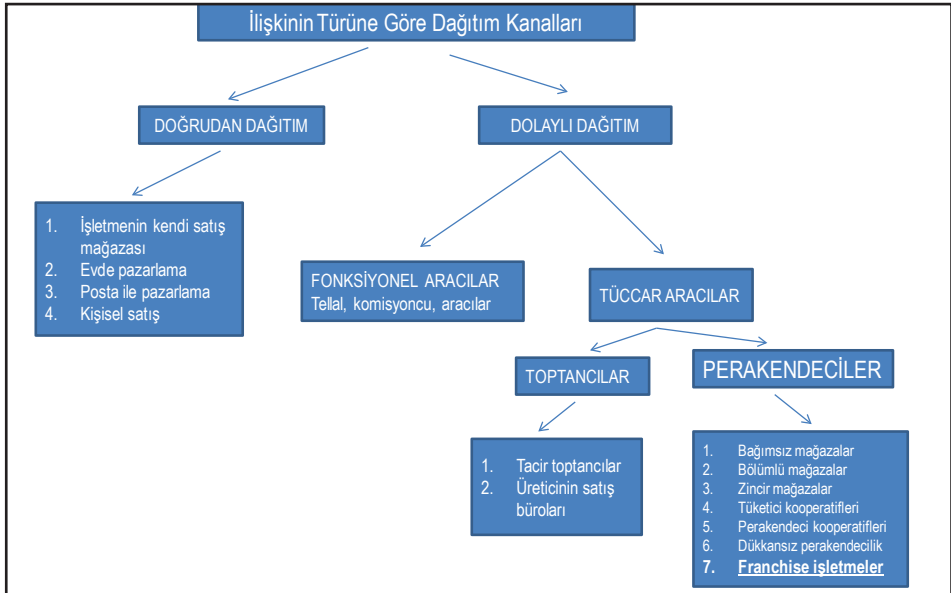
Doğrudan Dağıtım

İşletmenin toptancı ya da perakendeci kullanmadan doğrudan nihai müşterilere, yabancı ülkelerdeki aracılar satış yapmasıdır. İşletmeler kendi satış mağazaları, evde pazarlama, posta ile pazarlama ve kişisel satış, internetten satış yöntemleri ile doğrudan dağıtım yapabilir. Örneğin, Dell bilgisayarları 24 saat telefon hattından müşterilerine satış yapmaktadır. İşletme, kontrolü tam sağlamaktadır. Bununla birlikte risk ve maliyetleri de tek başına üstlenmektedir.

Dolaylı Dağıtım

İşletmenin ülkesindeki aracıardan yararlanması, toptancılar, perakendeciler gibi araçlar vasıtasıyla mal ve hizmetlerini müşterilere ulaştırmasıdır. İşletme potansiyel distribütöre karar verirken finansal gücü, müşterilerle ilişkileri, iş taahhütleri, mevcut personeli, teçhizatı gibi kriterlere önem verir. Dolaylı dağıtımda yer alan araçlar tüccar araçlar ve fonksiyonel araçlar olarak ikiye ayrılır. Tüccar araçlar; malın sahipliğini üstlenen toptancılar ve perakendeciler iken fonksiyonel araçlar; malın sahipliğini üstlenmeyen acenta, tellal, komisyoncu gibi araçlardır (Şekil 15).

Şekil 15: İlişkinin Türüne Dağıtım Kanalları



Acenta

Acenta malın mülkiyetini üzerine almadan, satışın yapılmasına yardımcı olan aracıdır. Sözkonusu pazarlama faaliyetlerini bir komisyon karşılığı yaparlar. Kısaca acentayı, bir komisyon karşılığı belirli bir bölgede bir firmanın ya da firmaların ürünlerini malların sahipliğini üstlenmeden pazarlayan kişi veya firma olarak tanımlayabiliriz. Acentelik ilişkisi tacir ile onun adına faaliyette bulunan acenta arasında sözleşme ile yapılır. Yurt dışında faaliyette bulunan acenta, ihracatçı ile aralarında sözleşme yapar. İhracatçı işletme, satmak istediği ürünlerin tanıtım kataloglarını, numunelerini, fiyat listelerini acentaya gönderir. Acenta bulunduğu bölgedeki ithalatçılara ürünün tanıtımını yapar. İthalatçılar istedikleri ürünleri acentaya bildirirler. Acentada siparişleri alarak üreticiye iletir. Üretici malları ve faturaları doğrudan ithalatçıya gönderir. İthalatçı, üreticiye mal bedelini gönderir. Üretici, bunun karşılığında acentaya yaptığı satış için komisyonun öder. Acentalar ayrı bir işletme sahibi olan bağımsız yardımcıları olarak tacirin ürettiği mal ve hizmetin satışında aracılıkta bulunurlar. İşletme adına ve hesabına sözleşme yaparlar. İşletmeler acenteler aracılığıyla daha az maliyetle amaçlarına ulaşabilirler, ürettikleri mal ve hizmetlerin pazarlama ve dağıtımının yapılması için aracıardan yararlanabilir veya şube açabilirler. Bağımsız yardımcılarından yararlanmanın maliyeti şube açmanın maliyetinden daha düşüktür. Kamyon ve otobüs gibi ağır vasıta üreticileri ürünlerin pazarlanmasında acenta, satış şubeleri, komisyoncularla çalışırlar.

Distribütör

Distribütör, işletmenin ürünlerini belirli bir coğrafi bölgede ya da pazarda kendi adına alıp satma hakkına sahip olan, firmanın imajını koruyarak standartlarını sürdüren, belirli seviyede stok bulunduran aracıdır. Hukuken bağımsızdır. Distribütör, toptancı ve perakendeci gibi hareket eder. Çoğunlukla toptancı gibi görülmektedir. İmalatçı firmadan aldığı ürünlerin fiyatının üzerine yaptığı masrafları ve kârı ekleyerek satar. Distribütörün kazancı ürünün alışı ile satışı arasındaki farktır. İmalatçının ürünlerini en son tüketiciye kendisi teslim eder. Otomobil satıcıları, benzin istasyonları örnek verilebilir. Distribütör, ürünleri kendi hesabına satın alır ve imalatçının yetkili distribütörü olarak kendi adına satar. Kendi işletme adını kullanır ve faaliyetlerini kendi düzenler. Tedarikçi firma minimum hangi satış seviyesinin gerçekleştirilmesi, minimum stok seviyesinin ne olması gerektiği, reklam gibi konularda distribütöre karışmaz. Distribütör ile acenta birbirine karıştırılmaktadır. Acenta, imalatçı firmanın temsilcisiyken, distribütör hukuken bağımsızdır. Diğer bir farklılık ise acentanın komisyon alması, stoklama, fiziksel dağıtım yapmaması, distribütörün ise fiyat farkından "marj" elde etmesi ve stok bulundurması, promosyon, fiziksel dağıtım yapmasıdır.³⁸

³⁸ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 1.baskı, Ekin kitabevi yayınları, Bursa, 1996, s.124.

İşletmeler riskli gördükleri, belirsizlik olan dış pazarlara önce acenta ve distribütörler aracılığı ile girerler. Daha sonra pazarı öğrendikten sonra ise ülke dışında kendi satış büroları, satış şubelerini açabilir, gezici satışıçılardan yararlanabilirler.

Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı Politikaları

İşletmenin kullanacağı aracı sayısı dağıtım kanalının uzun ya da kısa olmasını belirlemektedir. Aracılar üretici işletmelerin ürünlerini hedef pazarlara ulaştırmak dışında reklam, taşıma, depolama, stoklama, iletişim kurma gibi çok farklı fonksiyonları yerine getirirler. İşletmelerin kullandıkları dağıtım politikaları yaygın, seçici ve sınırlı (tekelci) dağıtım politikası olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yaygın dağıtım politikasında çok sayıda aracı kullanılır ve ürün yaygın olarak bulundurulmak istenmektedir. Şeker, tuz, ekmekek, kırtasiye, deterjan gibi kolayda ürünlerin dağıtımında bu politika kullanılır. Seçici dağıtım politikasında işletmeler seçtikleri toptancı ve perakendeciler ile birlikte çalışırlar. Marka tercihinin önem kazandığı konfeksiyon ürünleri, dayanıklı tüketim malları gibi beğenmeli ürünlerde bu politika kullanılmaktadır. Sınırlı (tekelci) dağıtım politikasında ise işletme az sayıda aracı ile "tek satıcılık anlaşması" yapmakta ve aracı rakip işletmelerin ürünlerini dağıtmamaktadır. Lüks otomobil, uçak, gibi ağır sanayi ürünlerinin, mücevher gibi değerli eşyaların dağıtımında bu politika kullanılmaktadır.

Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin elde edilmesinden, üretilen ürünün en son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan süreçte üretim ve tedarik proseslerinin her bir elemanının birleştirilmesidir şeklinde tanımlanmaktadır. Bu konuda başka bir tanım ise; müşteriye doğru ürünün, doğru yerde, doğru fiyata, tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre edilmesidir. Hammaddelerin elde edilmesinden ürünün son tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreç elemanlarını birleştirilerek akış tamamlanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin yararları; düşük stok maliyeti, düşük işgücü maliyeti, artan etkinlik, hızlı dağıtım, teslimat, üretim süresinin kısalması, tedarikçilerle daha yakın ilişki, hataların azalması, zamanında bilgi elde edilmesi, sipariş sürecinin hızlanması, daha hızlı ödeme işlemleri, küresel sipariş verme fırsatının yakalanması olarak sıralanmaktadır.³⁹

Tedarik zinciri stratejisi; müşteri hizmetleri, fabrika ve dağıtım merkezi, ağ tasarımı, outsourcing ve lojistik ilişkilerini, müşteri-tedarikçi ilişkilerini, iş sürecini, bilgi sistemlerini, organizasyon tasarımı ve eğitimini, başarı ölçütlerini, başarı amaçlarını içerir. Bilgi teknolojilerine yatırım yapan işletmeler, perakendecilere dağıtı-

³⁹ Hatice Çalınar, "A Theoretical Model Proposal in Supply Chain Management for Turkish SMEs", Problems and Perspectives in Management, vol 5, issue 2, 2007, s. 90.

mı daha hızlı gerçekleştirirler. Perakendeci tarafından bilgi, depolara doğrudan aktararak nakliyesi yapılabilir. Özellikle gıda üretimi ve otomobil sanayileri başta olmak üzere birçok işletme günümüzde tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler, aracılar arasında elektronik veri değişimini (EDI) kullanmaktadır. Wal-Mart'ın dünya çapında 14 000 tedarikçisi bulunmaktadır ve tedarikçileriyle bağlantı kurmak için EDI sistemiyle stok sipariş sistemini kullanmaktadır. Küçük işletmeler EDI uygulamasını pahalı bir sistem olduğundan dolayı zor bulmaktadır. Amerika'da orta ve büyük işletmelerin % 67'si EDI sistemini kullanmaktadır. İnternet kullanıcılarının sayısı hızla artmaktadır. Böylece müşteri siparişleri görülebilmekte, dağıtım hızlı gerçekleştirilmektedir. Yükselen ekonomilerde ise teknoloji yetersizliği nedeniyle elektronik ticaret toplam ticaretin % 2'si kadardır. Küresel tedarik zincirinin bir başka yönü toplam kalite yönetimidir. Kalite, müşteri beklentilerine uygunluk olarak tanımlanabilir. Ürünün özelliklerinin uygun, destek hizmetlerin olması, fiziksel etkisinin olması önemlidir. Kalite problemleri nedeniyle işletmeler zarara uğrayabilirler. Toplam kalite yönetimi; müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve kalitede sürekli gelişmeyi ilke edinen bir süreçtir. Amaç hatasız, dünya standartları mal ve hizmet tasarlamak ve üretmektir. Samsonite 1987 yılında Macaristan'da bir bavul üreticisi ile Samsonite'a üretim yapması için işbirliği yapmıştır. Ortak teknoloji yetersizliği nedeniyle iyi kalitede bavul üretemeyince Samsonite, ortağına yatırım yapmak zorunda kalmıştır. Sonuçta dünya standartlarında ürün üretilmiştir.

Lojistik; hammadde, stok yönetimi, tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler arasında nakliye ilişkilerini kapsar. Örneğin Ford otomobillerinin montajı Meksika'da yapılmakta ve daha sonra Amerika'ya nihai müşterilere gönderilmektedir. Arabaların tasarımını ise Japon şirketi olan Mazda yapmakta, imalatta Japon malları kullanılmaktadır. Ford Japonya'da üretilen bu malları almakta ve son montajın yapılması için Amerika'ya ya da Meksika'ya nakliye etmektedir. Kaynakların ana ülkeden elde edilmesiyle dil farklılıkları, uzaklıklar, tedarik, döviz kuru değişikliği, savaş, grev, politika, tarifeler, karmaşık taşıma kanalları gibi problemlerden kaçınılabilir. Ama yine de birçok işletme ülke içindeki kaynakları yabancı kaynaklara göre pahalı bulmaktadır. Üretimde küresel kaynak stratejisinin kullanılmasının nedenleri;

- 1) İşgücü maliyetleri, sıkı çalışma kuralları, arazi, tesis maliyetleri gibi maliyetleri azaltmak,
- 2) Kaliteyi geliştirmek,
- 3) Dünya çapında teknolojiyi artırmak,
- 4) Dağıtım-tedarik sürecini geliştirmek,
- 5) Tedarik güvenilirliğini artırmak,
- 6) Teknik özellikler ya da üründen dolayı ülke dışında bulunabilen malzemelere ulaşabilmek,

- 7) Yabancı pazarlarda mevcut olabilmek,
- 8) İhtiyaçları, şartları karşılamak,
- 9) Rakiplerinin kaynak uygulamalarını takip etmektir.

Taşımacılık, iletişim ve aracıya ödenen ücretler nedenleriyle yabancı kaynak tedariki ülke içindeki malzeme tedarikinden daha pahalı olabilmektedir. Parçaların ülke dışından getirilmesi uzun zaman alabilmektedir. İşletme, malzemeleri dikey bütünleşmeye giderek, dışarıdaki tedarikçilerden yararlanarak ya da tedarikçilerle Japonlar'daki "Keiretsu" ilişkileri kurarak sağlayabilir.⁴⁰ Bir işletme dikey bütünleşmeye gitmek yerine, outsourcing yaparsa, tedarikçilerle nasıl çalışacağını belirlemek zorundadır. Tedarikçi, işletmenin belirlediği belirli özelliklere uygun çalışmalıdır. Örneğin Toyota birkaç tedarikçi ile, standartlarına uygun tedarik sağlayacak şekilde anlaşmıştır. Çok uluslu işletmeler satın alma fonksiyonunu beş farklı şekilde gerçekleştirebilirler. Bunlar;

- 1) Uluslararası satın almaların yapılması için ülke içinden alıcılar
- 2) Yabancı ülkedeki yavru işletmeler aracılığı ile,
- 3) Uluslararası satın alma ofislerinin kurulması,
- 4) Küresel kaynakların bulunması için işletmedeki belirli iş birimlerine sorumluluk verilmesi,
- 5) Dünya çapında bulunan kaynaklarla bütünleşme ve koordinasyon sağlamaktır.

Bu stratejiler basitten karmaşık olana doğru sıralanmıştır. İşletmeler başlangıçta ülke içindeki alıcıları kullanır. İşletmelerin dünyada farklı yerleşim yerlerinden çeşitli tedarikçileri kullanması uzaklık, zaman, politik, ekonomik çevredeki belirsizlikler nedenleriyle yöneticilerin üretim süreci için doğru sipariş vermelerini zorlaştırır. Stok yönetiminde tam zamanında üretim (JIT) sisteminin kullanılması, üretim sürecinde verimsizliği azaltır, mal ve hizmet kalitesinin geliştirilmesini sağlar. Hammaddelerin, parçaların gerektiği zaman üreticinin elinde olmasını sağlayarak üreticiyi stok maliyetlerinden kurtarır. Yabancı kaynak kullanımı olduğunda tedarik hattında kesinti olabileceğinden dolayı, işletmelerin JIT sistemini kullanmalarında büyük risk yaratabilmektedir. Bununla birlikte yabancı işletmeler bu konuda, nakliyenin ne kadar süreceği gibi JIT'in şartlarının uygulanması konusunda uzmanlaşmaya başlamıştır. Önemli girdiler için kaliteyi bozmama gereği tek tedarikçi kullanılabilir ama tek bir tedarikçi yerine iki tedarikçi kullanmak daha az risk yaratmaktadır (Şekil 16).

⁴⁰ Daniels, Radebaugh, Sullivan, age, 551.

Şekil 16: Küresel Satın Alma Kaynak Stratejisi

Faaliyetlerin ve rekabet çevresinin değerlendirilmesi
Uluslararası satın alma kapsamının tanımlanması (Hangi maddeler, altyapı, yetenekler, maliyet/fayda analizi)
Dünya çapında, potansiyel tedarikçilerin tanımlanması ve değerlendirilmesi (her malzemenin en iyi tedarikçisi, yerleşim yerleri, maliyeti, kalite, inovasyon, sorumlulukları)
Alıcı-satıcı ilişkilerinin tanımlanması (Kısa dönem-uzun dönem, ihtiyaç ne?, tedarikçinin yeri ve yetenekleri neler?)
Şartların belirlenmesi, tedarikçilerin değerlendirilmesi
En iyi tedarikçinin seçilmesi, sözleşme şartlarının kararlaştırılması (Rol ve sorumlulukların, başarı beklentilerinin açıkça anlaşılması, kaynaklar, risklerin belirlenmesi)
Durumun, şartların, kabiliyetlerin sürekli değerlendirmesinin yapılması (Seçilen tedarikçilerin dünya standartlarına uygun olması, ihtiyaçları, beklentileri karşılaması)

Kaynak: Stanley E.Fawcett (2000), The Globalization of the Supply Environment, The Supply Management Environment, vol 2, s.53.

Tutundurma

Ana ülkede iyi tanınan bir işletme yabancı bir ülkenin pazarına ilk defa girdiği zaman tüketicilerin, işletme ya da işletmenin ürünleri hakkında bilgiye sahip olamayabileceklerini dikkate almalıdır. Alıcılara yöneltilen ve onları ürünü satın almaya ikna edici nitelikler taşıyan haberleşme faaliyetlerine *Tutundurma Faaliyetleri* adı verilir. Mesajı gönderdiğiniz kimselerin tutum ve davranışları üzerinde önceden belirlenen bir etki yaratmak amacıyla mesajların etkili bir şekilde düzenlenmesine ve mesaj kanallarının seçilmesine *ikna edici haberleşme* denir. Uluslararası tutundurma faaliyetleri, kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadan oluşmaktadır. Temel görevi ikna edici haberleşme olan bu vasıtaların oluşturduğu bileşime tutundurma karması denir. Doğrudan pazarlama, aracılardan kullanılmadığı bir dağıtım şekli olarak görüldüğü gibi müşterilerle doğrudan iletişimi sağlayan bir yaklaşım olarak, yani pazarlama tutundurma karması elemanı olarak da görülmektedir⁴¹.

Potansiyel alıcıların mal ve hizmeti satın almaları isteğinin sağlanması için tutundurma yapılması gerekir. İşletmeyle ilgili her husus bir tutundurma potansiyeline sahiptir. Örneğin ürünün fiyatı, şekli, ambalajı, dağıtım kanalları, ürünle ilgili bakım onarım hizmetlerinin hepsi önemli birer tutundurma potansiyeline sahiptir.

⁴¹ Kotler, Armstrong, age, s.618. Doğrudan pazarlama şekilleri: Online pazarlama, yüz-yüze satış, telepazarlama, posta ile satış, katalog ile satış, interaktif bilgi ekranıyla (kiosk) satıştır.

Tutundurma, ev sahibi ülkedeki potansiyel tüketiciler ile iletişim kurulmasını sağlar. Özellikle alıcıları hedeflese de, başarılı işletmeler distribütör ile de iletişim kurar.

Tutundurma çabaları giriş stratejisine bağlıdır. İşletmeyi ve ürünlerini tanıtmak isteyen yöneticiler ana ülkede olduğundan daha yoğun bir şekilde tutundurma çabalarına girişmelidirler. Yabancı acentalar ya da distribütörler kullanıldığında, hedef pazar bu temsilcilere bırakılır. Uluslararası işletme satış gücünün eğitimini sağlar ama kişisel satış üzerindeki kontrol gücü kısıtlı olur. Uluslararası işletmeler, hedef pazarda yan kuruluş açtıklarında, kişisel satışı genellikle nihai tüketicilerle yüzyüze iletişimi gerektiren yüksek değerdeki ürünlerin satışında kullanılmaktadırlar. Tüketim mallarının satışında çoğunlukla reklam kullanılırken, endüstriyel malların satışında kişisel satış yöntemi kullanılmaktadır. Bununla birlikte en çok kullanılan tutundurma elemanı reklamdır. Reklam düzenlemeleri, kanunları, kalitesi ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin, Belçika, Danimarka, İsviçre, Norveç ülkelerinde televizyon reklamlarına izin verilmemektedir ve düzenlemeler diğer Avrupa ülkelerine göre izin verilen zaman dilimleri kısıtlanmaktadır. Halkla ilişkiler, ihracat ve lisanslama stratejilerinde nadir olarak kullanılırken, daha çok yatırım ve sözleşmeli düzenlemelerde kullanılmaktadır. İlişkisel pazarlama tüketicilerle uzun süreli ilişkiler kurulması, müşterilerin işletmeler için değerli olduklarının hissettirilmesidir. İşletmeler, müşteriler ile işletme arasında bilgi akışının kurulmasını ve müşteri sadakatinin oluşmasını sağlamalıdır. Teknolojinin gelişmesi ve internet reklamcılığı ile ürün ya da hizmetlerdeki yeniliklerden müşteriler en kısa zamanda haberdar edilmektedirler.⁴² (Tablo 54).

Reklam ve Reklamla İlgili Kararlar

Reklam işletmenin satışlarını ve kârını artırmak amacıyla girişilen ikna edici bir haberleşmedir. Kotler'e göre; "Belirli bir kişi veya kuruluş vasıtasıyla ve belirli bir ücret karşılığında bir fikir, mal veya hizmetin kişisel olmayan bir tarzda yani kamuya açık bir tarzda sunulması ve övülmesine *reklam* adı verilir". Reklam potansiyel alıcıları olumlu etkilemek amacı ile müşterilere bilgi verir, işletmenin ürünlerinin tercih edilmesi için sebepler sağlamaya çalışır. Kleppner'e (1980) göre reklam ürünün kullanımını, kullanım çeşitliliğini artırmada, yeni ürünün tanıtılmasında, belirli bir tutundurma kampanyasını başlatmada, dezavantajı avantaja dönüştürmede, işletme imajı yaratmada, yanlış anlaşılmaları gidermede kullanılabilir. Çok uluslu işletmeler; ekonomik seviyeleri, politik ve yasal koşulların, tüketici davranışlarının, yaşam stillerinin benzer olduğu ülkelerde, endüstriyel ya da ileri teknolojinin kullanıldığı ürünlerde reklamda standartlaşmaya giderler. Standardizasyon çeşitleri;

- 1) Kültürel farklılıkların önemsenmediği tam standardizasyon (Volvo, BMW, Calvin Clein reklamları),

⁴² Harrison, age, s.63.

- 2) Hedef ülkenin diline göre tercümelerin yapıldığı prototip standardizasyon (Kinder, Honda, Nike, Levis),
- 3) Merkez tarafından belirlenen reklam mesajından sonra şubelerin film ve metin konusunda serbest hareket etmelerini sağlayan model (örnek) standardizasyondan oluşmaktadır (Pepsi Cola reklamları).⁴³

Reklamın özelliklerini sıralarsak;

- 1) Çok sayıda kişiye çok kısa sürede ulaşır. Tekrarı sözkonusudur. (TV Reklamı...)
- 2) Tek taraflıdır. Tüketici tarafından izlenip izlenmediği bilinemez.
- 3) Görüntü, renk, ses hepsi birden vardır. Bu yüzden daha çok dikkat çeker.
- 4) İnsanlarda geniş bir kabul alanı bulur.

İşletme mal ya da hizmetleri için her yerde aynı reklamı yapabilir ya da yerel pazarlara göre reklamda değişiklik yaparak uyum sağlama stratejisi izleyebilir. Coca Cola, Levis, McDonalds küresel reklam yaklaşımını kullanmaktadır. Unilever ise Dove sabunları için her pazarda farklı aktörleri kullanmakta ve uyum sağlama stratejisini izlemektedir.

Kişisel Satış Yöntemi

Satış amaçları için potansiyel alıcılarla yapılan konuşmalarda bir fikir, mal veya hizmetin sözlü olarak sunulmasıdır. Satış temsilcilerinin potansiyel müşterilerle yüzyüze gelerek ve iletişimde bulunarak satışın yapılmasıdır. Bu nedenle işletmenin satış personelinin ülkenin kültürü, yasal mevzuat, dış ticaret hukuku, insanları, kullanılan yabancı dil, insanları dinleme, soru sorma, vücut dili, müzakere, ikna etme gibi satış teknikleri hakkında bilgili olması gerekir. Birçok kaynağa göre en iyi satış personeli, ev sahibi ülke kökenli olandır.⁴⁴ Makine, elektronik teçhizat gibi karmaşık endüstriyel mallar için müşterilerin ürünün özellikleri, kullanımı konularında teknik bilgiye, satış sonrası destek kolaylığına ihtiyaçları vardır. Tüketim mallarında ise reklam, satış geliştirme gibi diğer tutundurma yöntemleri daha çok kullanılmaktadır. Kişisel satış yöntemi işletmelerin yerel kültüre, norm ve kurallara uygun satış yapmalarını, müşterilerle birebir kişisel iletişim kurmalarını sağlar ve pazardan geri bildirim alınmasını kolaylaştırır. Bununla birlikte maliyeti yüksektir.

⁴³ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat (edt), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel yayın Dağıtım, Mayıs 2005, s.365.

⁴⁴ Rugman, Lecraw, Booth, age, s.359.

Satış Geliştirme

Satışları teşvik edici vitrinleme, sergi, gösteri gibi pazarlama faaliyetleriyle olağan olmayan bazı satış gayretlerine denir. Satış geliştirme; kuponlar, mağaza içi promosyonlar, ortaklaşa reklam kampanyaları, örnekleme, doğrudan posta kampanyaları ve fuarlara katılımı kapsar. Çok sayıda uluslararası işletme, uluslararası fuarlara katılmaktadır. Fuarlara katılmak, uluslararasılaşmak isteyen küçük işletmeler için ilk adım olarak görülebilir. Satış geliştirme kısa bir süre için daha sınırlı bir tüketici kitlesini hedefler.

Halkla İlişkiler

Bir mal, hizmet veya işletmeye ait talebi kişisel olmayan bir tarzda özendirme ve ticari yönden önem arz eden haber ve övgülerin yayın vasıtalarında veya sahnelerde bir ücret ödenmeksizin yer almasının sağlanmasıdır. Halkla ilişkiler işletmenin mal ve hizmetleriyle birlikte insanlar arasında şöhret ve imaj kazanmasını sağlar. İyi halkla ilişkiler, işletmenin ev sahibi ülke hükümeti ile görüşmesine yardımcı olur.

Doğrudan Pazarlama

Doğrudan Pazarlama satışları artırmak için tüketicilere kişiselleştirilmiş mesajlar yollama olanağı tanıyan, birden fazla iletişim kanalını kullanabilen, tüketiciyle karşılıklı iletişim kuran, bir pazarlama sistemidir. Örneğin Dell Bilgisayar, telefon ya da web sitesiyle müşterileriyle doğrudan iletişim kurabilmekte, bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Alıcılar doğrudan sipariş verebilmekte ve Dell şirketi hızlı ve etkili bir şekilde müşterinin istediği yere teslimat yapabilmektedir. Önceleri doğrudan pazarlamada yüzyüze, posta ile satış, telepazarlama, telefonla satış, katalogla satış yöntemleri kullanılırken günümüzde teknolojinin ilerlemesiyle internet ve diğer elektronik kanallar kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁵ Tutundurma faaliyetlerinin özelliklerinin karşılaştırılması Tablo 54'de verilmiştir.

⁴⁵ Kotler, Armstrong, age, s.617.

Tablo 54: Tutundurma Faaliyetleri ve Özellikleri

REKLAM	KİŞİSEL SATIŞ	SATIŞ GELİŞTİRME	HALKLA İLİŞKİLER	İNTERNET
Fikir ve ürünlerin kişisel olmayan bir tarzda, kitle iletişim araçlarıyla bir ücret karşılığında sunulmasıdır. Amaç; marka oluşturmak, haberdar etmek, satış artırmaktır.	Mal ve hizmetlerin satış elemanları aracılığı ile sunulmasıdır. Amaç; alıcıları ikna etmek.	Ürünün satın alınmasını özendirmek için tüketicilere sunulan kısa süreli bir teşviktir.	İşletme için iyi niyet sağlamak, kamuoyunun görüş ve düşüncelerini etkilemek için yapılan iletişim faaliyetleridir. Amaç; inanılır bilgi kaynağı oluşturmaktır.	Ürün ve işletme bilgilerinin elektronik kanal ile duyurulmasıdır. Bireysel koşullara uyumlaştırılabilir.
Geniş bir alana hitap eder. Kişisel değildir, karşılıklı iletişim yoktur, Kitleseldir.	Daha sınırlı bir alana hitap eder. Yüzyüze yapılıdır. Kişisel iletişim vardır.	Satış teşvikleri kısa süre için satış yaratır. Amaç tüketiciyi etkilemektir. Kitleseldir	Daha çok işletme dışındaki çeşitli gruplara ve geniş anlamda kitleseldir	Küresel ölçekte geniş bir alana hitap eder. Dünyanın her köşesinden, yirmi dört saati erişilebilir. Veri tabanı sayesinde kullanıcıların profili bilinir ve kişisel faktörler pazarlamada kullanılabilir.
Tek taraflıdır. Karşı tarafın görüşleri öğrenilmez. Esnek değildir. Yazılı, görsel ve işitsel reklamlar: Basın, tv, radyo, sinema, broşür ve kataloglar, poster ve afişler, açık hava reklamları, satış noktasındaki sergiler.	İki yönlüdür. Müşteri istek ve ihtiyaçları dikkate alınır. Esnek. Ürün tanıtımları, satış toplantıları, satın almaya teşvik edici toplantılar, örnek ürün dağıtımları, fuar ve sergilerde tanıtımlar.	Teşhirler, gösteriler, sergiler kuponlar, ticari pullar, tüketici katalogları, satış noktası teşhirleri, satış yarışmaları, yönetici hediyeleri, işletme katalogları gibi devamlılığı olmayan faaliyetlerdir.	Tek yönlüdür. Kullandığı başlıca araçlar örgüt sembolleri, kurumsal reklam, müşteri ilişkileri programı, basın bültenleri, yayınlar, raporlar, sponsorluk, özel programlar, lobi faaliyetleri ve tanıtmadır.	İki yönlüdür. Müşteriler yaptıkları araştırma ile istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere ulaşabilirler ya da talepte bulunabilirler. Esnek, yeni ürünler eklenebilmektedir. Tüketicilerden gelen geribildirimlere göre bilgiler yenilenebilmektedir

REKLAM	KİŞİSEL SATIŞ	SATIŞ GELİŞTİRME	HALKLA İLİŞKİLER	İNTERNET
Sipariş alınmaz. Çok sayıda insana aynı zamanda ulaşılr, etkili ve kalıcı mesajlar verilebilir	Sipariş alınabilir. Hızlı geri bildirim sağlar. Satış etkisi daha yüksektir.	Kısa sürede davranış değişikliğine yol açabilir.	Tüketici gözünde güvenilir imajlar oluştur, tüketicilere güven verebilir	Sipariş alınabilir. Hızlı geri bildirim sağlar. Online satış etkisi yüksektir.
İşletmeler için zorunlu faaliyetlerdir.	İşletmeler için zorunlu faaliyetlerdir.	Kolaylaştırıcı, destekleyici faaliyetler olarak görülür, zorunlu değildir.	İşletmeler için zorunlu faaliyetlerdir.	Kolaylaştırıcı, destekleyici faaliyetler olarak görülür, artan rekabetten dolayı işletmelerin uyum sağlaması önemlidir.
Çok geniş kitlelere ulaştığından göreceli olarak düşük maliyetli olabilmektedir.	Yetenekli, uzman satış elemanlarını gerektirir. Müşteri başına yüksek maliyetleri vardır.	Özellikle fiyat indirimleriyle ilgili olanlar maliyetlidir.	Tanıtmada ücret ödemeden, işletme, yöneticiler veya mamuller hakkında ticari haber, röportaj, resim vb. yayınlanır. Düşük maliyetlidir.	Dağıtım maliyetleri, bilgileri güncellenmenin maliyeti geleneksel broşür ve katalogları yenilemeye oranla çok daha düşüktür.
Dayanısız tüketim mallarında, bir bölgede yoğunlaşma varsa kullanılır.	Endüstriyel mallarda, teknolojik ürünler gibi pahalı, sık alınmayan ürünlerde, müşterinin bilgi ihtiyacı olduğunda kullanılır.	Dayanısız tüketim mallarında, endüstriyel mallarda kullanılır.	İşletmeyi çalışanlara, müşterilere, ilgili kişilere sevdirmek ve saydırmak için kullanılır. Haber niteliğindedir.	Hizmet sektörlerinde yoğun kullanılır. Tüketiciler her türlü ürün hakkında istedikleri bilgilere kolayca ulaşabilirler ve diledikleri zaman satın alabilirler.

Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmelerin işletmeye özgü bir takım avantajlarının bulunması gerekir. Bu avantajlardan pazarlamaya yönelik olanlar Tablo 55'de verilmiştir

Tablo 55: İşletmelerin Pazarlamada Belirli Avantajları

Yerleşmiş marka adı
Tek dağıtıcılık sisteminin olması
Müşteri sadakati
Tecrübeli satış gücü
Reklam Yeteneği
Pazarlama araştırmaları

Kaynak: Rugman, Lecraw, Booth, age, s.352.

Pazarlama Örgütlenmesi Kararı

Pazarlama faaliyetleri, işletmenin ayrı bir organizasyonudur. Pazarlama kararları, işletmenin finans, insan kaynakları, üretim, muhasebe gibi diğer faaliyetlerini etkiler ve etkilenir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin öncelikle pazarlama örgütü kurmaları önemli bir karardır. Bu karar verilirken işletmenin büyüklüğü, finansman gücü, uluslararası pazarlarda yayılma konusunda istekli olması, uluslararası tecrübesi, personelin niteliği, faaliyet göstereceği pazarların özelliği dikkate alınır. Uluslararası bir işletmenin organizasyon yapısı değerlendirildiğinde, farklı aşamaların olduğu ve her aşamanın kendisinden bir önceki aşamada bir takım değişiklikler yapılmasıyla ya da uyum sağlayarak oluşturulduğu görülmektedir.

İşletmeler büyüdükçe işlerin karmaşıklık derecesi artacaktır. Farklı pazarlarda tüketicilerin davranışları, konuşulan dil gibi özellikler değişeceğinden, nitelikli personele ve finansmana gereksinim duyulur. Uluslararası pazarlara ihracat ile girmek isteyen işletmelerin, ihracata yönelik organizasyonları ile ilgili bilgi ikinci bölümün başında verilmişti. Yabancı pazarlara ilk olarak ihracat stratejisiyle girildiğinde, işletme ihracat sorumluluğunu bağımsız bir ticari işletmeye verebilir. Yabancı ülkedeki satışların zamanla artmasıyla, ihracat departmanı oluşturulur ve böylece işletme satış, servis, depolama hizmetlerini kendi başına gerçekleştirebilecek aşamaya gelmiş olur.

İşletmeler uluslararası pazarlama faaliyetlerini genellikle üç farklı örgütlenme yapısıyla yürütmektedir. Uluslararası pazarlarda büyümeye bağlı olarak örgüt yapısı değişmektedir.

- 1) Uluslararası pazarlamanın başında olan işletmeler için, ihracatla ilgilenen bir departmanın kurulması yeterlidir. İhracat daha çok gelen siparişler üzerine dolaylı dağıtım ile yapılmaktadır. Deneyimli bir aracı ile çalışır ve zaman içinde dış pazar hakkında tecrübe kazanır.

- 2) Faaliyetler arttıkça işletme içinde uluslararası işleri yürütecek ayrı bir birim oluşturulur. Üretim kapasitesinin bir bölümü, ülke dışından gelen talebi karşılamak için ayrılır. Bu aşamada da işletme aracı kullanılabilir ya da kendi satış firmasını kurarak ihracat yapabilir. Fonksiyona göre bölümlenmiş işletmeler ihracat bölümünü bağımsız yeni bir bölüm olarak kurabilirler ya da bu bölüm ülke içi satış-pazarlama bölümü içinde oluşturulabilir.
- 3) İşletme, tüm dünyayı kendi pazarı olarak gördüğünde küresel bir örgütlenme yoluna gidebilir. Dünya pazarları için üretim yapmayı planlar. Pazarlama karması standart olarak oluşturulsa bile, belli bazı uyarlamalara gidilebilmektedir.

Uluslararası faaliyetler ihracattan lisanslama, yabancı ülkede üretime doğru değiştikçe uluslararası satışlar işletme için daha önemli hale gelir. Faaliyetlerin ihracat departmanı tarafından kontrol edilmesi zorlaşır. Üretim tesisi kurma gereği artar. Çok çeşitli organizasyon yapıları vardır. Pazarlama organizasyonu fonksiyonlara göre (pazarlama, üretim, finans gibi), ürüne göre (deterjan, el sabunu, şampuan gibi), bölüme göre (sabun, sağlık ürünleri, gıda gibi) ya da matris organizasyon şeklinde yapılandırılabilir. Organizasyon yapısının belirlenmesinde temel problem işletmenin uluslararası faaliyetlerinin yeridir. Her organizasyon yapısının fayda ve maliyetleri farklı olduğundan dış çevre koşullarına göre, strateji ve insan kaynaklarına göre değerlendirme yapılarak en uygun yapı belirlenmeye çalışılmalıdır. Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler genellikle uzmanlaşmaya dayalı fonksiyonel bir yapıyı tercih ederler.⁴⁶

Fonksiyonel Organizasyon Yapısı (Functional Organisation)

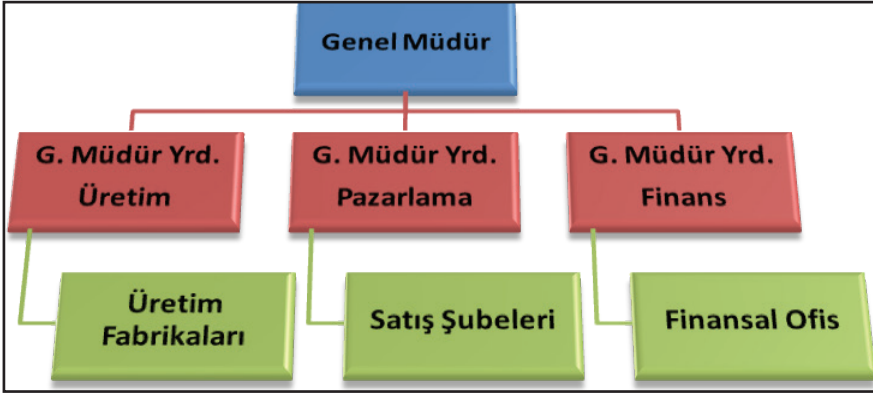
Her bölüm yöneticisinin sorumluluğu, pazarlama, üretim, finansman, personel, araştırma ve geliştirme olarak adlandırılan fonksiyonlara göre düzenlenmiştir. Örneğin pazarlama yöneticisi hat yöneticisi olarak, dünya çapındaki pazarlama sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm ülkelerdeki pazarlama faaliyetlerini kontrol etmektedir. Yavru işletmeler, ana işletmedeki fonksiyonel bölümlere bağlıdır. Stratejiler ana işletmede oluşturulur, bu nedenle farklılaştırılmamış, dünya çapında tek bir ürün pazarlayan işletmeler için işletmeler tarafından kullanılır.⁴⁷ General Motors, Du Pont, General Electric, Sears gibi işletmelerin büyürken bu yapıyı kullandıkları görülmektedir. Organizasyonlar coğrafik olarak yayıldıkça, ürün hattı büyüdükçe fonksiyonel organizasyon yapısı yetersiz kalır. Fonksiyonel organizasyon yapı daha sonra çok bölümlü organizasyon (multidivisional) yapısına dönüşmüştür. Günümüzde çok uluslu işletmelerin bir çoğu çok bölümlü organizasyon yapısına sahiptir. Fonksiyonlar yönetsel olarak bağımsız bölümlerde

⁴⁶ Yüksel, age, s.145.

⁴⁷ Yüksel, age, s.156.

sürdürülür. Fonksiyon yöneticilerinin, merkeze doğrudan rapor vermesi gerekir. Tepe yöneticisinin faaliyetleri koordine etmesi ve iletişim sağlaması gerekir. Maden ve petrol işletmelerinde daha çok kullanılan bir yapıdır. Pazarlama, üretim, finans bölümlerin başkanlarının hat yöneticilik sorumlulukları vardır. Pazarlama ya da satış bölümü, tüm satış şirketleri ve distribütörleri üzerinde doğrudan kontrole, dünya çapında pazarlama sorumluluğuna sahiptirler. Üretim bölümü, ülke içindeki fabrikalar, dünya çapında ürün standardizasyonu, ürün geliştirme, kalite kontrol, araştırma-geliştirme, yabancı yavru işletmelerin personel sorumluluklarına sahiptir (Şekil 17, Tablo 56).

Şekil 17: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



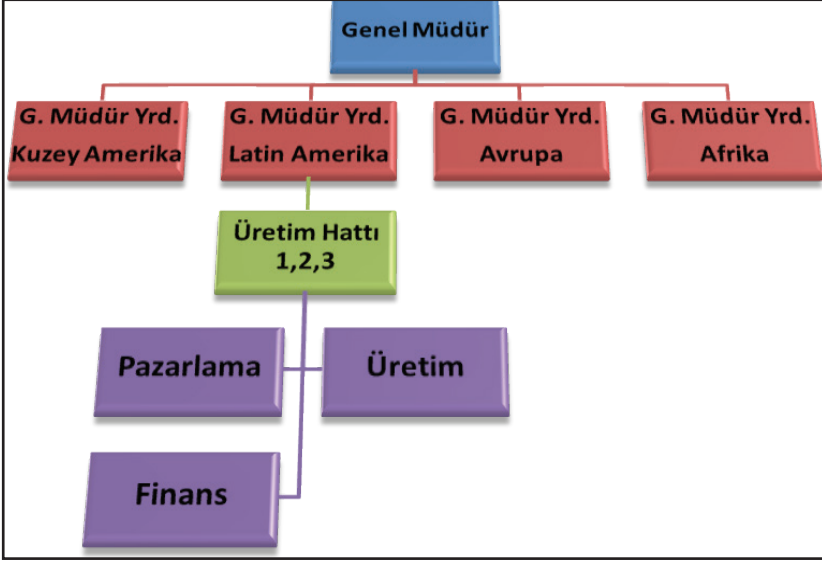
Tablo 56: Fonksiyonel Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Yönetimin içsel fonksiyonlara konsantre olması	Çok uluslu işletmenin satış ve üretimi ayrı olabilir. Üretim bir ülkede, satış çeşitli ülkelerde olabilir. Yabancı şubelerin yöneticileri birden fazla kişiye rapor verebilirler.
Sınırlı ürün hattı olan işletme için uygundur	Her fonksiyon bölümü kendi bölgesel uzmanlarına ihtiyaç duyar ve gelecekteki eğilimler hakkında farklı varsayımlar yapabilir
Bilgi ve tecrübe fonksiyonel alanlarda yoğunlaşmıştır	Çoklu ürün hattı olduğunda yapı bozulabilir. Her ürün hattı için uzmanlık gerekir.
Her seviyede fonksiyonel uzmanlar dikkatlerini organizasyonun kârlılığına verirler	

Coğrafik Organizasyon Yapısı

Geniş ve farklı bölgelere yayılmış, çok merkezli işletmeler tarafından kullanılır. Bölge temeline dayalı organizasyon yapısında, belirli bir ülke ya da bölgedeki bütün ürünler veya fonksiyonlar bölüm yöneticilerine bağlı olarak sürdürülür. Her bölüm yöneticisinin temel faaliyet sorumluluğu dünyanın belli bir bölgesindeki coğrafi alanındadır. Her bölge, bağımsız bir kâr merkezi gibi çalışır ve bölge yöneticisi, o bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ürün hatlarını kontrol eder. Her bölge bölümü yöneticisi, kendi bölgesindeki pazarlama, finans, üretim faaliyetlerinden sorumludur ve bu faaliyetleri koordine etmektedir. Petrol şirketleri, standardize ürün üreten işletmeler tarafından kullanılabilir bir örgüt yapısıdır. (Şekil 18, Tablo 57).

Şekil 18: Coğrafik Organizasyon Yapısı



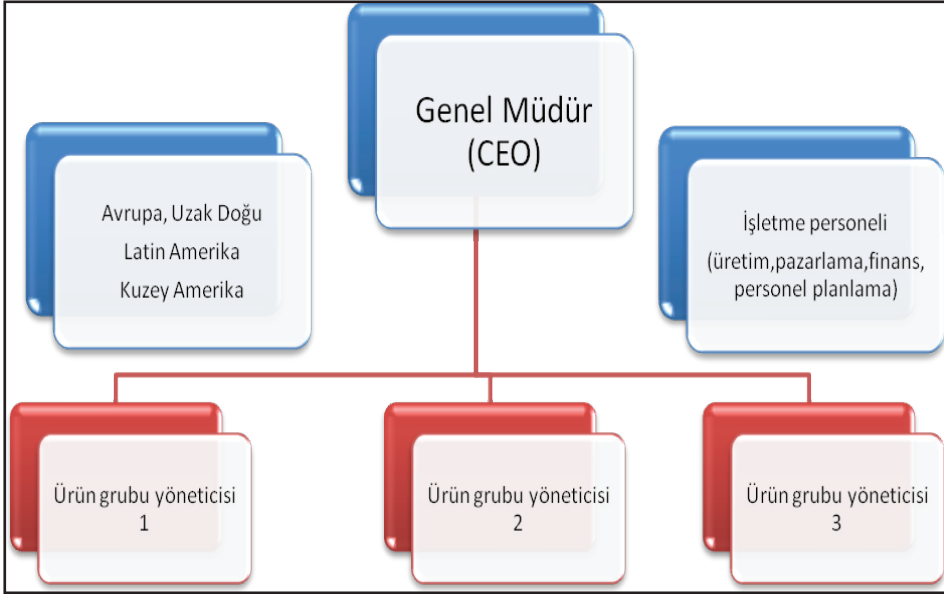
Tablo 57: Bölgesel Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Pazarlar farklılaştırılır ve optimal pazarlama karması sağlanır	Bölgeye çok fazla önem verilmesi ve dünya çapında bütünleşmenin az olması.
Ülkenin yavru işletmesine önemli bir kâr merkezi olarak önem verilir	Farklı ürünler olduğunda koordinasyon zorluğu, yeni ürünlerin bir ülkeden diğerine transferinin zorluğu
Yavru işletmenin yapısının gelişmesini sağlar, bölgesel uzmanlık hızlanır.	Yöneticilerden personele uluslararası tecrübe gerektirmesi
Yerel koşullara önem verildiğinden ve farkındalık olduğundan ev sahibi ülkede politik risk azaltılır	Fonksiyonel ve ürün uzmanlığını farklı bölgelerde kopyalamayı gerektirir bu da maliyetlidir.

Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı

İşletmenin genel amaç ve stratejileri genel merkezde belirlenmekte ve her bir üretim grubu tarafından gözden geçirilmektedir. Böylece ölçek ekonomilerinden yararlanır, ürün hattının kontrolüyle bilginin yayılması önlenir. Dünya çapında ürün sorumluluğu ise hat yöneticisi olarak ürün yöneticilerindir. Her ürün grubu için plânlar üst yönetim tarafından gözden geçirilir. Tek merkezli işletme, ürünleri için tüm dünyayı tek bir pazar olarak görür ve ürün hattına göre organizasyon yapısını oluşturur. Çok uluslu işletmelerin büyük bir bölümünde bu yapı uygulanmaktadır. Teknolojileri birbirine yakın malların üretilmesi söz konusu olduğunda, ürün hattı çeşitlendirilmiş ise bu örgüt yapısı tercih edilmektedir (Şekil 19, Tablo 58).

Şekil 19: Ürün Temeline Göre Organizasyon Yapısı



Her ürün grubu yöneticisinin de dünya çapında ürünlerinin tüm faaliyetlerini planlama ve kontrol etme sorumlulukları vardır.

Tablo 58: Ürüne Göre Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
İşletmenin ürün hattı geniş bir alanda farklılaşmışsa, yüksek teknolojik yeterlilik gerekliyse bu yapı iyi işler	Dünya çapında sorumluluk, ürün uzmanlığı ya da uluslar arası tecrübesi az olan, ülke içi tecrübesi olan yöneticilere verilir. Yabancı politik ve kültürel koşullara az önem verilir.
Yüksek taşıma, nakliye maliyetleri, tarifeler olduğunda, yerel üretici tarafından dikte edilen kaygılar olduğunda bu yapı kullanılır.	Farklı ürün bölümlerindeki faaliyetleri belirli bir alanda koordine etmek zordur. Yabancı yavru işletmelerle iletişim zordur, koordinasyon karmaşıktır. Milliyetçi ve rekabetçi çevrede ethnocentric yaklaşım sıkıntı yaratabileceğinden dikkatli kullanılmalıdır.

Matriks Yapı

İki ya da daha fazla örgüt yapısının, örgütün ihtiyacına göre birleştirilmesiyle oluşturulan bir yapıdır. Hiyerarşi ve kumanda birliğinden çok, sorumluluğun paylaşılması esasına dayanmaktadır. Çevresel koşullardaki değişikliklere uyum sağlayabilen bir örgüt yapısıdır. Küresel işletmeler, dünya çapındaki faaliyetlerini bütünleştirirler ve dünya odaklı faaliyetlerle her ülkedeki paydaşlara hizmet verirler ve bunun içinde matriks yapıyı kullanırlar. Ülke içinde faaliyette bulunan bir işletme matriks yapı kullanırsa fonksiyonel ve ürün temelindeki iki ilişki ile karşı karşıya kalır. Çok uluslu işletmeler ise buna ek olarak bölgesel yapıyı da düşünmek zorundadırlar. Matriks yapı, fonksiyonel, bölge ve ürün bazında bölüm yapısının bir birleşimidir. İki yönlü emir komuta zinciri vardır. Bazı yöneticiler tek üst yerine iki üste rapor verirler.⁴⁸ Dikey olarak fonksiyonel hiyerarşinin otoritesi görünmektedir. Yatay olarak da bölümsel hiyerarşinin otoritesi görünmektedir. Dikey yapı geleneksel kontrolü fonksiyonel departman ile sağlarken, yatay yapı departmanlar arası koordinasyon sağlamaktadır. Bu yüzden matriks yapı her iki yapı için, fonksiyonel ve bölümsel ilişkiler, arasında komutsal bir zincir oluşturur. Gerçekte matriks yapı, fonksiyonel ve mal tipi örgüt yapılarının olumlu yanlarını tek bir yapı içinde toplamak düşünce ve ihtiyacından doğmuştur. Yeni değildir, yaklaşık elli yıldır marka yöneticileri ve ürün yöneticileri matriks kavramını Amerikan tüketim malları firmalarının geliştirmede kullanmıştır. Küresel işletmeler için problem, çeşitli ürünlerdeki her ürün grubu için her ülkede eşzamanlı koordinasyon sağlamaktır. Örneğin belirli bir ürünün satışını dünya çapında organize eden ürün grubu ile, Fransa'da bölgesel olarak bu ürünle ilgilenen yönetici, bu ürünle ilgili raporu ülkesindeki yönetici ve ürün yetkilisinin ikisine birden verecektir. Bu

⁴⁸ Stefan H. Robock, Kenneth Simmonds (1983), International Business and Multinational Enterprises, third edition, Richard Irwin, s.388.

şekliyle matriks örgütlenme geleneksel örgüt yapılarındaki tekli komutayı kaldırarak, fonksiyonel ve bölümsel hatlara aynı önemi vermiştir. İlk başlarda otorite karmaşası oluşsa da, bu matriks yapı kullanıldıkça her coğrafi bölge ve her ürün grubu için eşzamanlı bir koordinasyon sağlanır. Bu yapının başarısı daha çok matriks rolündeki iki yöneticiye rapor veren kişilere bağlıdır (Şekil 20, Tablo 59).

Şekil 20: Coğrafi Temelde Matriks Organizasyon Yapısı

Bölgeler Ürünler	Ülke A	Ülke B	Ülke C
Ürün 1			
Ürün 2			
Ürün 3			

Kaynak: Rugman, Lecraw, Booth, age, s.393.

Tablo 59: Coğrafi Temelde Matriks Organizasyon Yapısının Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>Ademi merkezîyetçiliği bazı faydalarına sahiptir, yöneticiler bölgesel ihtiyaçları dikkate alırlar. Bazı yöneticiler yerel ihtiyaçlara, ev sahibi ülke hükümeti gereklerine, ülke içi talebe duyarlıdır. Diğerleri dünya çapında rekabet stratejileriyle ilgilidir, coğrafi sınırların ötesinde bütünleşmeye koordinasyonu artırmaya çalışır, farklı stratejik kararlar önerirler. Bu yapıyla çatışma konularının üstüne giderek organizasyon öğrenebilir.</p> <p>Pazar, rekabet ve çevresel gerçeklere uygun olarak matriks yapı oluşturulabilir. Değişikliğe uyum sağlayabilecek bir yapıdır.</p>	<p>İşin gereklerine göre davranmayıp hakiyet kurmak isteyen yöneticilerin olması matrikse zarar verebilir. Matriksin başarısı, en az iki boyutta (ürün ve fonksiyon gibi) yönün alma yeteneğine bağlıdır. Karmaşık olduğundan finansal kaynakları yeterli ÇU'ler kullanabilir.</p> <p>Yöneticilerin iki üste rapor vermeleri karışıklık yaratabilir</p>

Ağ (Şebeke) Organizasyon

Bu yapının özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bunun gerekçesi ise işletmenin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için kendi işinde uzmanlaşırken, diğer işleri de işbirliği yaptığı diğer uzmanlara hızlı, ucuz, kaliteli olarak yaptırmasıdır. Kısaca aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar farklı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke organizasyonun diğer bir özelliği de yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Şebeke organizasyon yapısında tasarım bir ülkede, mühendislik, üretim, dağıtım ise başka başka ülkelerde yapılmakta, işletmeler elektronik olarak koordine edilmektedir.

Belirtilen Alternatif Yapılar İçinden Organizasyon Yapısını Belirleme

Uluslararası faaliyet gösteren tüm işletmelerin organizasyon yapılarını belirlemeden önce şu soruları cevaplandırmaları gerekir.

- 1) İşletme ülke içi ve uluslararası bölümleri ayrı ayrı oluşturmalı mıdır?
- 2) Önemli fonksiyonlara, ürün hatlarına ve coğrafik alanlara göre yönetimin amaçladığı alt bölümler oluşturulmalı mıdır?
- 3) Gerekli uzmanlık alanı ve koordinasyonu sağlamak için en iyi yol nedir? Fonksiyonel, ürün ve coğrafik alanın yani üç gerekli girdinin sağlanacağı ağ nasıl oluşturulabilir?

Organizasyon yapısını oluşturmada tek bir doğru yol ya da kusursuz organizasyon yapısı yoktur. Başarılı işletmeler, çeşitli organizasyon yapıları kullanmaktadır. İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyon yapısının oluşturulmasına yardım eden değişkenler şunlardır: Üst yönetimin ulusal ve uluslararası pazarlara verdiği önem, işletmenin tarihi gelişimi ve geçmiş tecrübeleri, uluslararası faaliyetlerin önem derecesinin artması, iş ve ürün stratejileri, uluslararası tecrübeli yönetim personelinin istihdam etme isteği, işletmenin önemli örgütsel değişikliklere uyuma kapasitesi, uluslararası pazarlarda yayılma isteğidir.

Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinin Kontrolü

Uluslararası pazarlara giren işletmeler, pazarlama programının hedefine ulaşmış olup olmadığını, ulaşmamışsa bunun nedenlerini araştırmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Kontrolün etkin olabilmesi için ulaşılan sonuçlar, standartlarla (hedeflerle) karşılaştırılmalıdır.

DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİYLE İLGİLİ TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

Bu bölümde Türkiye'deki işletmelerin dışa açılma stratejileri konusunda yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiş, farklı örnekler üzerinde durulmuştur. Çalışmada ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır.

İHRACAT

6/6/2006 tarih ve 26190 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan İhracat Yönetmeliği'ne göre ihraç edeceği mala göre ilgili ihracatçı birliđine¹ üye olan, gerçek usulde vergiye tabi, gerçek ve tüzel kişi tacirler, "Esnaf ve Sanatkar" odalarına kayıtlı olup üretim faaliyetiyle uğraşan esnaf ve sanatkarlar ile joint venture ve konsorsiyumlara "İhracatçı" denir. İhracatçı olmak için aşağıda belirtilen şartları yerine getirmek yeterlidir.

- 1) Vergi mükellefi olmak (Tüzel Kişilik / Gerçek Kişilik)
- 2) İlgili İhracatçı Birliğine Üye Olmak
- 3) Fiili ihracatın gerçekleşeceği gümrük işlemleri için Gümrük Müşavirliğine ve yardımcısına vekalet vermektir.

TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN İHRACATA BAŞLAMA NEDENLERİ

Çavuşgil (1984) işletmeleri uluslararasılaşma derecelerine göre sınıflandırmıştır: Deneysel ihracatçılar, aktif ihracatçılar ve taahhütte bulunan ihracatçılar. Ülke içindeki pazarın doymuş olması nedeniyle ihracatçıların yabancı pazarları araştırdıklarını tespit etmiştir. Çavuşgil'e göre ihracat faaliyeti ihracat bilgisi, yöneti-

¹ İhracatçı Birlikleri listesi ektedir.

cilerin kârlılık ile ilgili beklentileri, firmaların teknolojik avantajları ve yöneticilerin risk alma tercihleriyle ilgilidir.

Türk KOBİ'lerinin büyüklüğü, faaliyette buldukları süre, teknoloji seviyeleri, ülke içindeki pazarda büyüme, rekabet seviyesi, uluslararası planlama faaliyetleri bağımsız değişkenler olarak dikkate alınarak, örnekleme alınan Türk KOBİ'lerinin nasıl uluslararasılaştıkları, uluslararasılaşmalarına etki eden faktörler araştırılmıştır. KOSGEB veri tabanında kayıtlı olan, 250'den fazla çalışanı olan 1600 işletmeye posta ile anket gönderilmiştir. Araştırmaya tekstil hazır giyim (% 45), elektrik, makine (% 26), motorlu araçlar (% 19) ve diğer sektörden (% 10) KOBİ'ler katılmış, 471 KOBİ sahibinin verdiği cevaplar, regresyon analizi ile değerlendirmeye alınmıştır.² Araştırma sonuçları şu şekildedir:

- 1) KOBİ'lerin finans, teknoloji ve personel kaynakları sınırlıdır. İşletme büyüklüğü ile uluslararasılaşma arasında pozitif bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucu uluslararasılaşmada aşama modelini desteklemektedir. Büyük işletmeler uluslararası faaliyetlerinde daha fazla kaynak taahhüdünde bulunacaklardır ve uluslararası pazarlardaki satış payları aşama aşama artacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalar farklı sonuçlar verebilmektedir.
- 2) Yabancı pazarın kültürünü, dilini, dağıtım sistemini öğrenmek zaman almaktadır. Bilgi elde etmek ve tecrübe kazanmak yabancı pazarlarda algılanan riski azaltmakta ve Türk işletmelerini uluslararası pazarlara girmeleri konusunda motive etmektedir. İşletmelerin tecrübeli olmaları ile, uluslararasılaşmanın arasında pozitif ilişki olup olmadığı araştırılmış ve Türk işletmelerinin uluslararasılaşmasında tecrübenin önemli olduğu bulunmuştur. Daha uzun süre faaliyet gösteren işletmeler daha fazla kaynak ve tecrübe sahiptirler ve daha fazla uluslararası taahhütte bulunmaktadırlar.
- 3) Yüksek teknolojiye sahip işletmeler, ar-ge'yi yoğun yapan işletmelerin uluslararasılaşmasıyla pozitif ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yüksek teknolojiye sahip, daha fazla bilim adamı, mühendis istihdam eden KOBİ'lerin daha hızlı uluslararasılaştıkları belirlenmiştir.
- 4) Ülke içindeki pazarın doymuş olması ile uluslararasılaşma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.
- 5) Ülke içinde rekabetin fazla olması ile uluslararasılaşma arasında pozitif bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeni işletmelerin pazar yapısının çok farkında olmamaları ya da pazarda çok küçük bir oranı oluşturuyor olmaları olabilir. Çalışmada, ülke içindeki rekabet seviyesinin yoğun

² E.Esra Karadeniz, Kenan Göçer, "Internationalization of Small Firms, A Case Study of Turkish Small and Medium Sized Enterprises", *European Business Review*, vol 19, no 5, 2007, p.387-403.

olması, küçük işletmelerin uluslararasılaşmalarını açıklayıcı bir faktör olarak bulunmamıştır.

- 6) Ülke içindeki pazarın büyümesi ile uluslararasılaşma arasında negatif ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ülke içinde pazarın büyüme oranının düşük olması ve düşük pazar fırsatlarının olması, işletmeleri yabancı pazarlara açılmaya yönlendirmektedir. Bilkey (1982), Çavuşgil (1984) tarafından yapılan birçok çalışmada ülke içinde pazarın doymuş olması nedeniyle işletmelerin yabancı pazarlara açıldıkları tespit edilmiştir.
- 7) Uluslararasılaşmak isteyen işletmeler için yabancı pazar hakkında bilgi elde etmek önemlidir. Bu nedenle ihracat ile ilgili planlama yapan işletmelerin, uluslararasılaşma sürecinin daha hızlı gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılmış ve pozitif ilişki bulunmuştur. Büyük işletmeler, ihracat organizasyon yapısına daha fazla önem vermektedirler.

İHRACATA BAŞLAMADAN ÖNCE ÖNEM VERİLEN BİLGİ ÇEŞİTLERİ

İhracat yapmak isteyen işletmeler için bilginin hayati önemi vardır. Bilgi, hedef pazar yerini belirlemelerine, uygun pazarlama stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çavuşgil'e göre başarılı ihracatçılar daha geniş bilgi kaynakları kullanmaktadırlar. Samie (1993), proaktif ihracatçıların ikincil kaynakları ve geniş bilgi kaynaklarını kullandığını bulmuştur. Literatüre göre farklı işletmeler farklı ihracat bilgisi toplamaktadır. Örneğin küçük işletmeler rekabete ve ihracat pazarlarının özelliklerine yönelik bilgiye önem vermektedir.³ Çavuşgil (1984), ihracat faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak firmaların daha spesifik bilgiye ve bunu üretecek bilgi sistemine gerek duyacaklarına dikkat çekmektedir. Türkiye'deki ihracatçı firmaların hedef pazarlarına yönelik olarak önem verdikleri bilgi türleri, 107 işletmede yapılan bir çalışmada, tarife dışı uygulamalar, rekabet, tarifeler ve pazar potansiyeli olarak belirlenmiştir.

Köksal, ihracat şirketlerinin bilgi toplayarak ihracattaki başarılarını arttırmak amacıyla yaptığı çalışmada Ege bölgesinde İGEME'ye kayıtlı, ihracat yapan 350 üretim şirketine anket göndermiş, anketlerin 102'si geri dönmüştür. Çalışmada ihracatta kullanılan bilgi kaynakları ve türleri, ihracat araştırma yöntemleri belirlenmiştir. İşletmeler bilgi toplamak için en fazla internet kaynaklarından yararlanmaktadırlar. İkinci en önemli bilgi kaynağı işletmelerin kendi pazar araştırmalarını yürütmeleri, üçüncü kaynak ticaret birlikleri, dördüncü ve beşinci kaynakları ise distribütörleri

³ Mehmet Haluk Köksal, "How Export Marketing Research Affects Company Export Performance, Evidence From Turkish Companies", Marketing Intelligence&Planning, vol 26, no 4, 2008, s.417.

ve tedarikçileridir. İşletmelerin önem verdikleri bilgi türü ise sırasıyla pazarda promosyon faaliyetleri, pazar büyüklüğü, pazarın büyüme oranı ve taşımacılık olarak belirlenmiştir. İşletmeler ihracat pazar araştırması türü olarak müşterilerle telefonla görüşme, yüzyüze müşterilerle ve distribütörlerle görüşme, müşteri ziyaretleri ve fuarlara katılma gibi resmi olmayan yöntemleri kullanmakta, anket, seminerlere katılma gibi resmi araştırma yöntemleri kullanmamaktadırlar.⁴

1980 yılında Türkiye’de ihracata dayalı sanayileşme politikası izlenmeye başlanmıştır. İhracatla ilgili bilgi kaynakları: İGEME, Ticaret Odaları, Devlet Kurumları, Ticaret Müşavirlikleri, yayınlanan resmi istatistik kaynakları, konferans ve seminer raporları, İhracatçı Birlikleri, İGEME, Gümrük Müsteşarlığı, Uluslararası Ticaret Merkezi, Dünya Ticaret Örgütü, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişim Konferansı, büyükelçilikler, ticaret dernekleri, ticaret odaları, gümrük müsteşarlığı, şirketler ve Türk Standartları Enstitüsüdür. İhracat ile ilgili daha fazla bilgi Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünden alınabilir.

KOBİ’LERİN İHRACATI

Türkiye’deki işletmelerin 99,83’ü küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) niteliğindedir. KOSGEB’e göre 2003 yılında Türkiye’de 1 300 000 KOBİ bulunmaktadır. Bu sayı günümüzde 2 milyona yakındır. KOBİ’lerin % 10’u orta büyüklükte ve % 70’i aile şirkettir. KOBİ tanımı, AB tanımı ile uyumlaştırılmış ve yürürlüğe girmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon YTL’yi aşmayan ekonomik birimlerdir.⁵ KOBİ’ler istidamın % 76,7’sini, sağlarken, ihracatın % 10’unu, yatırımların % 26,5’ünü gerçekleştirmektedirler.⁶

Tablo 60: KOBİ Tanımı

ÖLÇEK	ÇALIŞAN SAYISI	MALİ BİLANÇO (MİLYON YTL)	NET SATIŞ HASILATI (MİLYON YTL)
MİKRO	1-9	<1	<1
KÜÇÜK	10-49	<5	<5
ORTA	50-250	<25	<25

Tanıma göre 1-9 arasında çalışanı olan işletmeler mikro, 10-49 arasında çalışanı olan işletmeler küçük, 50-250 arasında çalışanı olan işletmeler ise orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir (tablo 60). KOBİ’lerin yatırımdaki payları

⁴ Köksal, agm

⁵ Resmi Gazete tarih:18.11.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25997

⁶ KOSGEB, 2005.

% 56,5, ihracattaki payları ise % 10'dur.⁷ İşletmelerin ihracatla ilgili başvuracakları kuruluşlar Dış Ticaret Müsteşarlığı ve İhracat Genel Müdürlüğü'dür.

KOBİ'lerin ihracat davranışları üzerine Koçak tarafından yapılan araştırmada dört sektörde faaliyet gösteren 362 işletme ile anket yapılmıştır. Çalışmada; işletme sahiplerinin ihracat kararlarında en önemli etkiyi fuarlara katılma eğilimi, yurt dışına yatkınlık ve yurt dışına çıkma sıklığının yaptığı belirlenmiştir. İşletme sahiplerinin bilgi toplama ve araştırma eğilimlerinin artırılmasının, fuarlara katılımlarının sağlanmasının ihracat konusunda algılanan riski büyük ölçüde azaltacağı saptanmıştır.⁸ KOBİ'lerin ihracatta paylarının düşük olmasının başlıca nedenleri sermaye yetersizliği ve bilgi eksikliği olarak açıklanabilir. KOBİ'lerin ihracat yapımlarında kullandıkları yöntemler; sektörel dış ticaret şirketi oluşturmak, elektronik ticaret yapmak, fuarlara katılmak ve stratejik işbirliği oluşturmaktır.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) Oluşturmak

KOBİ'lerin ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme vb.) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, Dış Ticaret Müsteşarlığınca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDTŞ) adı verilmektedir. Normal yörelerde asgari on KOBİ'nin bir araya gelmesiyle en az 500 milyar TL sermayeli anonim şirket olarak kurulması gerekir. Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin; aynı üretim dalında faaliyette bulunan,

- b) Kalkınmada Öncelikli Yörelerde, Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin; aynı veya ayrı üretim dalında faaliyette bulunan ve bu yörelerde yerleşik asgari 5 (beş) KOBİ'nin en az 250 (ikiyüzelli) milyar TL sermayeli anonim şirket olarak kurulması gerekmektedir.
- c) Aynı üretim dalında faaliyette bulunan Üretici Dernekleri ve Üretici Birlikleri tarafından anonim şirket şeklinde ve en az 500 (beşyüz) milyar TL sermaye ile kurulan şirketlere Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü verilebilir.
- d) Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin KOBİ niteliğindeki her bir ortağının sermaye payı, toplam şirket sermayesinin, Normal Yörelerde % 10 ve Kalkınmada Öncelikli Yörelerde % 20'sinden fazla olamaz.
- e) Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde hisse senetlerinin Borsa'da işlem görmesi durumunda, Müsteşarlığın önceden izni ve görüşü alınması şartıyla ortaklık payına ilişkin sınırlamalar uygulanmaz.

⁷ TÜİK, BDDK.

⁸ Koçak Akın, Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi", Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 52, No: 1-4, 1997, s.486.
dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5587.pdf

Elektronik Ticaret Yapmak

Dünya Ticaret Örgütü'nün tanımına göre elektronik ticaret "mal ya da hizmetlerin elektronik ortamda üretim, dağıtım, pazarlama, satış ya da dağıtımının yapılmasıdır." AB'nin elektronik ticaret tanımına göre ise elektronik ticaret; ürün ya da hizmetlerin internet üzerinden alınıp satılmasıdır. "Yurtdışına e-ticaret", uzaktan iletişim araçlarıyla başka bir ülkeye yönelik olarak gerçekleştirilen mesafeli mal satışı olarak tanımlanmıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığının (DTM) İhracat Yönetmeliğine, internet aracılığıyla yapılan satışlar da eklenmiştir. İnternette ihracat yapmak isteyen işletmenin yapması gerekenler; öncelikle düzgün bir web sitesi tasarlanması ve kurulması, bu sitenin tasarım yapan işletme aracılığı ile arama motorlarına kaydedilmesidir. Arama motorlarına kaydedilmesi, işletmenin ihracata ilk başladığında farkındalık sağlaması açısından önemlidir. Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME gibi kamu kurumlarının siteleri takip edilebilir ve KOSGEB'den elektronik ticarete geçilmesi, donanım, iletişim, servis, sunum, yazılım, yazılım geliştirme, danışmanlık ve tanıtım konularında geri ödemesiz olarak destek alınabilir. Türkiye'de e-ticaretin öncülüğünü finans sektörü⁹ yapmaktadır. Yazılım, bilgisayar, müzik, kitap ve eğlence sektörleri elektronik ticaretin en önemli paya sahip olduğu alanlardır. Bunun dışında gezi, hediye, giyim, yatırım, elektronik malzemeler, otomobil-otomobil aksesuarları elektronik ticaretin yapıldığı bazı önemli sektörlerdir¹⁰. Türkiye'deki internet kullanıcılarının satın alma davranışlarının araştırıldığı bir çalışma, bilgisayar ve elektronik ürünlerin ilk sırada geldiği, bunu kitap, spor malzemeleri, otel rezervasyonları ve seyahat biletleri ile giysilerin takip ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada kullanıcıların % 38'inin internet üzerinden alışveriş yaptığı, % 62'sinin ise yapmadığı belirlenmiştir¹¹.

Türkiye'de bankalar internet üzerinden 1997 yılından bu yana servis vermektedir. Mobil imza, mobil bankacılık uygulamalarının gelişmesiyle birlikte elektronik ticareti kullanan işletme sayısı hızla artmaktadır. KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısındaki en büyük dezavantajı olan uzak ülkelerdeki pazar ve müşteriye erişememe sorunu, internet ile ortadan kalkmaktadır. İnternet işletmelere düşük maliyetler, küresel pazarlara ulaşma, kişiselleştirilebilen mal ve hizmetler gibi fırsatlar sunmaktadır. KOBİ'ler işletmeden müşteriye yönelik B2C (Business to customer) ve işletmeden işletmeye B2B (business to business) e-ticaret kanallarını kullanabilirler. E-ticaret hizmeti veren bankaların üye işyeri bölümlerine başvuru yapabilirler.

⁹ Zeynep Özge Özcan, Türkiye'de Elektronik Bankacılık: İnternet Bankacılığı Üzerine Bir Çalışma Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2007, T.C Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁰ İbrahim Güran Yumuşak, "Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme", ODTÜ V. Uluslararası İktisat Kongresi.

¹¹ Usta, R., Tüketicilerin Demografik Özellikleri ve İnternette Satın Alma Davranışı Üzerine Bir Araştırma, Kooperatifçilik, 2006, 41(3): 1-13.

Mal ve hizmetlerini web üzerinden satışını yapmak isteyen bir işletme öncelikle ticari hesabının bulunduğu bir banka ile üye işyeri ve e-ticaret sözleşmelerini imzalamalı, daha sonra bankaya ait VPOS yazılımını kendi web sitesine kurmalıdır. Alışveriş yaparken kullanılan ödeme noktası (POS) cihaz ve sistemlerinin, web siteleri üzerinden alışveriş yapmaya olanak sağlayan şekline sanal POS - VPOS adı verilmektedir. Türkiye'de sanal POS hizmeti veren başlıca bankaların sanal POS'larını şöyle sıralamaktadır. Sanal Akpos (Akbank), VPOS-724 (Vakıfbank), POSNET (Yapı Kredi Bankası), Garanti Sanal POS (Garanti Bankası), Finans WebPos (Finansbank). Bankalar arası kart merkezi belirli aralıklarla, kart kullanım oranlarını ve sanalpos kullanım istatistiklerini yayınlamaktadır.¹² Sanalposlar sadece nihai kullanıcı değil, işletmeler arasındaki B2B ticaretinde de kullanılmaktadır. Türkiye'nin 2008 yılındaki e-ticaret hacmi 9 milyar YTL (6 milyar \$) gerçekleşmiştir. Ülke dışından e-ticaret sitelerine ilgi 2007 yılına göre 448 oranında artmıştır (tablo 61).

Tablo 61: Yıllara Göre Türkiye'de Sanalpos Hacim Artışı

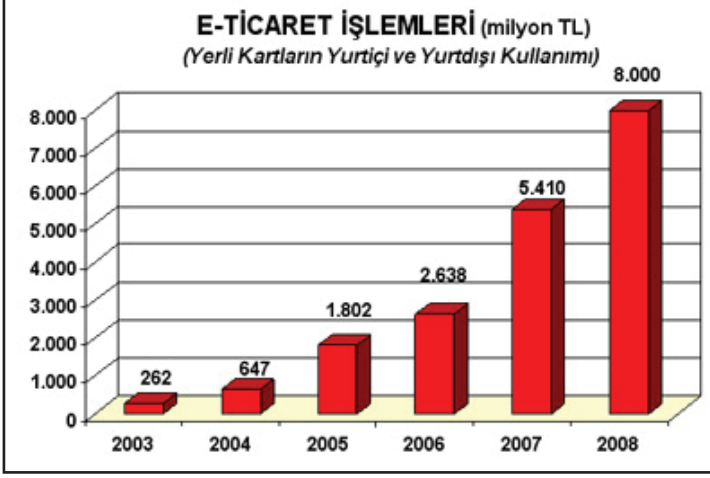
	2006	2007	2008
Yerli kart % artış	72,96%	134,18%	50,36%
Yabancı kart % artış	89,34%	47,44%	448,14%
Türkiye E-Ticaret İşlem Hacmi artışı	73,78%	129,50%	64,14%

Kaynak: <http://www.bkm.com.tr/>

Elektronik ticaret KOBİ'lerin tutundurmada tasarruf etmesini, yeni satış kanalları bulmalarını, hızlı üretim dağıtımını, müşteri memnuniyetini, pahalı olmayan reklam, şirket imajı, yeni iş fırsatları, bilgi elde etme imkanı ve tedarikçi desteği sağlamaktadır. Elektronik ticaretin faydalarına rağmen, birçok teknik ve teknik olmayan sınırlamaları da bulunmaktadır. Önemli teknik sınırlamalar; server riski, veri transferi, işlem riski ve virüs riskinden kaynaklanan güvenlik kaygıları ve alt-yapıdır. Teknik olmayan sınırlamalar ise bağlantı maliyetleri, yetersiz yazılım/donanım ve kurulum maliyetleridir.

¹² <http://www.bkm.com.tr/>

Şekil 21: Elektronik Ticaret İşlemleri



Türkiye’de kişisel bilgisayarları olanların ve internet kullanıcıların sayısı hızla artmaktadır. 2010 yılında tahminler Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 62: Türkiye’nin 1995, 2005 ve 2010’da İnternet Kullanımı İndeksi

Değer	1995	2005	2010
Nüfus	62.530.000	70.000.000	75.000.000
Kişisel Bilgisayar sayısı	780 000	9.000.000	19.000.000
İnternet Kullanan sayısı	45.602	2.000.000	11.500.000
Teknik personel (kişi)	249.430	480.000	650.000

Kaynak: Tülay Gungen, E. Finance For SMEs in Turkey, Yapı Kredi Bank.

Ticaret Odasına kayıtlı, makine, gıda, tekstil, plastik, kimya gibi üretim sektörlerinde faaliyet gösteren 1200 KOBİ tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve posta ile anket gönderilmiştir. Çalışan sayısının 10-99 arasında olduğu toplam 237 KOBİ değerlendirilmeye alınmıştır. KOBİ’lerin % 70,9’u üç yıldan az süredir internete bağlanırken, % 29,1’i üç yıldan fazla süredir internet kullandıklarını belirtmiştir. % 59,9’unun kendilerine ait web sayfası varken, % 40,1’inin web sayfası bulunmamaktadır. KOBİ’lerin % 70’i yabancı ticaret yapmaktadır.¹³

Kaynak, Tatoğlu ve Kula’nın yaptığı araştırmaya göre KOBİ yöneticileri elektronik ticarete en fazla email, web sayfası, pazar, ürün araştırması, müşterilerle bilgi değişimine, en az ise video-konferansa önem vermektedir (Tablo 63).

¹³ Erdener Kaynak, Ekrem Tatoğlu, Veysel Kula, “An Analysis Of The Factors Affecting The Adoption Of Electronic Commerce by SMEs”, International Marketing Review, vol 22, no 6, 2005, p. 623-640.

Tablo 63: KOBİ'lerin Elektronik Ticaret Uygulamaları

ELEKTRONİK TİCARET UYGULAMALARI	DERECE
E-mail	1
İşletme ana sayfası	2
Pazar ve ürün araştırması	3
Müşterilerle bilgi değişimi	4
Bilgi araştırma	5
Tedarikçilerle bilgi değişimi	6
Usenet	7
Müşterilerden sipariş alma	8
Tedarikçilere sipariş verme	9
İşletme içi iletişim	10
Ödeme aracı	11
Ftp	12
Placing job recruitment advertisement	13
Video-konferans	14

KOBİ yöneticileri internete dayalı elektronik ticaretin faydaları konusunda internetin 24 saat erişim imkanı verdiği, düşük maliyetli iletişim sağladığı, uluslararası pazarlara kolay girilebildiği, potansiyel müşterilere kolay ulaşıldığını ve diğer faydalarını önem derecelerine göre belirtmişlerdir (Tablo 64).

Tablo 64: KOBİ'ler İçin İnternete Dayalı Elektronik Ticaretin Faydaları

İNTERNETE DAYALI ELEKTRONİK TİCARETİN FAYDALARI	DERECE
24 saat erişim imkânı	1
Düşük maliyetli iletişim	2
Uluslararası pazarlara kolay girme	3
Potansiyel müşterilere kolay ulaşma	4
Potansiyel pazarlar hakkında bilgi elde etme	5
Şirket imajı kazanma	6
Küresel imaj yaratma	7
Yeni iş fırsatları yaratma	8
Reklam harcamalarında maliyet düşürme	9
Daha iyi müşteri hizmeti sağlama	10
Telefon faturalarından tasarruf sağlama	11
Etkili promosyon sağlama	12
Tedarikçilerden etkili hizmet alma	13
Daha fazla müşteri memnuniyeti	14
Online satışlar ve faaliyetler	15
Rakiplerin başarısını izleme	16
Satışlarda artış	17
Satış personelinin yolculuk zamanında azalma	18

Kaynak, Tatoğlu ve Kula'nın araştırması sonucunda KOBİ yöneticilerinin elektronik ticarete uyum sağlama süreçlerinde özellikle yasal düzenlemeler ve güvenlik, veri transferini koruma konularında duyarlı oldukları belirlenmiştir (Tablo 65).

Tablo 65: KOBİ'lerin Elektronik Ticarete Uyum Sağlama Süreçleri

İNTERNETE DAYALI ELEKTRONİK TİCARETİN SINIRLILIKLARI	DERECE
Sınırlı sayıda internet kullanıcısının olması	1
Gereksiz internet kullanımı nedeniyle verimliliğin azalması	2
Yetersiz yasal düzenlemelerin olması	3
Tedarikçi ve müşterilerin offline olması	4
Şirket özel bilgilerinin yayılabilmesi	5
Yüksek kurulum maliyetleri	6
İnternet kullanımını bilmemek	7
Reklam mesajlarının olması	8
İşlem maliyetlerinin azalmaması	9
Faaliyetlerde verimlilik olmaması	10
Teknik karmaşıklık	11

Fuarlara Katılmak

İşletmeler ülke dışında düzenlenen fuarlara katılarak ihracat pazarlarını genişletebilirler. Fuarlara katılmak işletmelerin alıcıyla direkt bir araya gelmesini, mamulle ilgili pazar potansiyellerini belirlemelerini, mamullerini tanıtmalarını, dağıtım kanalındaki araçlarla iletişim kurmalarını ve cesaretlenmelerini sağlamaktadır. Fuarlara katılımın diğer avantajları;

- 1) Fuarlara katılım maliyeti kişisel satış yöntemine göre daha düşüktür. İşletmeler, fuarlara katılım desteğinden yararlanabilirler. Exhibit Surveys Inc. tarafından yapılan bir araştırmaya göre fuarda ulaşılan kişi başına ortalama maliyet 177 dolar iken, bir satış görüşmesinin ortalama maliyeti 295 dolar olarak belirlenmiştir.¹⁴ KOBİ'lerin yurtiçinde ve dışında hazırlattıkları fuar/sergi tanıtım filmi giderleri, toplam stand alanı, organizatörlerce yapılacak; toplantı salonu, görüşme odaları, info stand'a ilişkin gerçekleştirilecek masrafların % 50'si, destek kapsamındadır.¹⁵
- 2) Fuarlarda tanışılan işletmeler sonradan yapılacak görüşmeler kısa bir süre içinde satışa dönüşebilmektedir. McGraw-Hill Research Foundation'un

¹⁴ www.kureselkobi.com

¹⁵ www.sobiadacademy.net/sobem/**kobi**/ihracata-yonelik-devlet-yarimlari-mevzuat/parakurulu-yurtdisinda-duzenlenen.htm

yaptığı bir araştırmaya göre, bir fuarın ardından verilen siparişlerin % 54'ü herhangi bir takip gerektirmeden gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

- 3) Alıcılarla yüz yüze görüşme sağlanabilmekte, yeni müşteriler kazanılmasına yardımcı olmaktadır.
- 4) Fuarlar, işletme imajını ve ürünlerini teşhir ederek, rakip işletmelerden farklı ve üstün olma fırsatı yaratabilmektedir.
- 5) Sektörde olup biten gelişmelerden haberdar olmayı sağlamaktadır.
- 6) Rakip işletmeler hakkında bilgi alma imkânı vermektedir.
- 7) Fuara katılanların malları, hizmetleri, fiyatları, dağıtım şekilleri konularında araştırma yapılarak, bilgi toplanabilmektedir.

Uluslararası fuarlara katılım kararı işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısı (rekabet ve rakiplerin durumu, sektörün hayat eğrisi) işletme özellikleri (yıllık satış miktarı, müşteri sayısı, müşteri yoğunluğu, ürünün teknik özellikleri) ile işletmenin fuar deneyimine (ülke içi fuarlara katılım sayısı, uluslararası fuarlara katılım sayısı, sunulan ürün sayısı) göre de farklılık göstermektedir. Sıralanan avantajlardan dolayı fuarlara katılım yıllar içinde artmaktadır (Tablo 66). Koçak tarafından, Türkiye'de, Ankara ilindeki üç sektörde (gıda, dokuma ve giyim, makine) faaliyette bulunan 50 küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesinin fuarlara katılım davranışları araştırılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerde kişisel satış ve fuara katılmanın, tutundurma faaliyetlerinde ilk sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır. İhracatın başlangıcında olan işletmelerin, deneyim kazanmak, ürünlerini tanıtmak, rakiplerini ve piyasayı tanımak amacıyla; sürekli ihracat yapan işletmelerin ise yeni gelişmeleri görmek ve rakiplerinin stratejilerini öğrenmek amacıyla fuarlara katıldıkları belirlenmiştir. Fuarlara katılmada kamu kuruluşlarının önemli bir rolü olmasına rağmen, işletmelerin bu konuda süreklilik sağlamak için kendi çabalarıyla katılımı sağlayacak ortamın oluşturulması gerekmektedir. Fuarlara katılımdaki en büyük zorluk; yetersiz yabancı dil bilgisi nedeniyle ilişkilerin sağlıklı kurulamaması, bu nedenle alıcıların sorunlarını çözmede ve bilgi sağlamada yetersiz kalınması ve vize alma sorunları yaşanması olarak saptanmıştır¹⁶.

Araştırmacılar Derneği ve Uluslararası Reklamcılar Derneği'nin (IAA), KOBİ'lerin "Pazar Potansiyeli" konulu yaptığı araştırmada benzer sonuçlar çıkmış, KOBİ'lerin, en çok fuarlar aracılığıyla reklam yapmayı seçtikleri belirlenmiştir. KOBİ'lerin reklam bütçelerinin % 23'ünü fuar için harcadıkları saptanmıştır.¹⁷

¹⁶ Akın Koçak, "Uluslararası İş Fuarlarına Katılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi", Dış Ticaret Dergisi, Ekim, 1999.

www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/uluslarasayi15.doc

¹⁷ www.dunyagazetesi.com

Tablo 66: Uluslararası Tekstil Makineleri Fuarı (2009)

ITM 2004	30 ülke	770 firma
ITM 2006	35 ülke	1200 firma
ITM 2009 (Beklenen)	37 ülke	1500 firma

Stratejik İşbirliği Oluşturmak

İki ya da daha fazla işletmenin belirli bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapmalarıdır. KOBİ'lerin üniversite-sanayi işbirliğini sağlamada bilgi, iletişim ve örgütlenme noksanlıkları bulunmaktadır.¹⁸ Stratejik işbirliğine örnek olarak KOBİ'lerin farklı sektörlerde yaptıkları dağıtım, aracılık anlaşmaları, üretim anlaşmaları, patent ve lisanslamalar, franchising anlaşmaları, know-how lisansları, yönetim ve pazarlama hizmetlerine yönelik anlaşmalar, ortak girişimler verilebilir.

İHRACATIN BÖLGELERE VE ÜRÜNLERE GÖRE DAĞILIMI

Türkiye'de ihracat yapan işletmelerin bölgelere göre dağılımına bakıldığında en fazla ihracatçının Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgesinde bulunduğu görülmektedir (Tablo 67). İthalatçılar en fazla Marmara, İç Anadolu ve Ege bölgesinde yer almaktadır (Tablo 68).

Tablo 67: Türkiye'de Farklı Bölgelerdeki İhracatçı Firma Sayısı ve İhracat Değeri

OCAK - AĞUSTOS				
İHRACAT	İHRACATÇI FİRMA SAYISI		İHRACAT DEĞERİ	
	2007	2008	2007	2008
AKDENİZ	2.801	2.759	2.801	3.722
DOĞU ANADOLU	523	505	499	648
EGE BÖLGESİ	5.437	5.118	6.431	8.298
GÜNEYDOĞU ANADOLU	1.111	1.152	1.794	2.593
İÇ ANADOLU	4.323	4.575	4.359	5.881
KARADENİZ	869	929	1.462	2.176
MARMARA	27.418	27.140	49.949	69.170
TOPLAM	42.482	42.178	67.295	92.489

Son Güncelleme tarihi:08.10.2008

¹⁸ Sefer, agm s.247.

Tablo 68: Türkiye'de Farklı Bölgelerdeki İthalatçı Firma Sayısı ve İthalat Değeri

İTHALAT	İTHALATÇI FİRMA SAYISI		İTHALAT DEĞERİ	
	2007	2008	2007	2008
AKDENİZ	2.651	2.749	4.172	5.636
DOĞU ANADOLU	310	319	180	174
EGE BÖLGESİ	5.121	5.083	5.894	8.272
GÜNEYDOĞU ANADOLU	1.246	1.206	1.663	2.163
İÇ ANADOLU	6.424	6.431	12.503	17.376
KARADENİZ	932	887	1.638	2.772
MARMARA	34.819	34.367	81.177	109.183
TOPLAM	51.503	51.042	107.225	145.577
<i>Son Güncelleme tarihi:08.10.2008</i>				

Kaynak: DTM

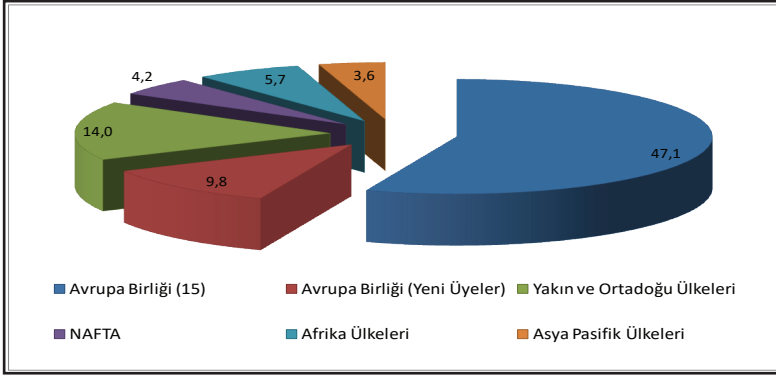
İŞLETMELERİN EN ÇOK İHRACAT YAPTIKLARI ÜRÜNLER VE ÜLKELER

2007 yılında toplam ihracatın 86,7'sini sanayi ürünleri, 10,7'lik bölümünü tarım ürünleri ve 2,6'lık bölümünü madencilik ürünleri oluşturmuştur. İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamlarına göre 2007 yılında, sanayi ürünleri ihracatı % 24,3'lük artışla 91,9 milyar dolar, tarım ürünleri ihracatı % 16,3'lük artışla 11,4 milyar dolar, madencilik ürünleri ihracatı ise % 30,5'lik artışla 2,7 milyar dolar olarak gerçekleşmiş bulunmaktadır. Alt sektörler itibarıyla 2007 yılında ihracatımızda en fazla paya sahip olan sektör taşıt araçları ve yan sanayi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörüdür. Toplam ihracat içindeki payları Tablo 69'da verilmiştir.

Tablo 69: İşletmelerin En Çok İhracat Yaptıkları Ürünler

	Pay	Değer
Taşıt Araçları ve Yan Sanayi	% 20,1	21,3 milyar dolar
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	% 15,2	16 milyar dolar
Demir Çelik Ürünleri	% 10,8	11,4 milyar dolar
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	% 9,9	10,5 milyar dolar
Elektrik-Elektronik	% 8,6	9,1 milyar dolar

Şekil 22: Ülke Gruplarına Göre İhracat



2007'de Avrupa Birliği ülkelerine (yeni üye olan 12 ülke dahil) ihracatımız 2006 yılının aynı dönemine göre değer olarak % 17,1 oranında artarak 377,9 milyon dolara yükselmiştir. Bu dönemde değer bazında en büyük ihracat artışının gerçekleştirildiği ülke grubu 43,3'lük değer artışıyla 99,6 milyon dolara ulaşan Güney ve Doğu Asya ülkeleri olmuştur. Diğer OECD ülkelere 2006 yılı ilk dokuz ayında 45,6 milyon dolar ihracat yapılmışken, 2007 yılı aynı döneminde 62,2 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Eski Doğu Bloku ülkeleri grubuna ihracatımız 2006 yılında 112,5 milyon dolar iken 2007 yılında 143,6 milyon dolara ulaşmıştır. 2007 yılında en çok ihracat gerçekleştirilen ilk 10 ülke sırasıyla, 464,1 milyon dolarla Irak, 146,1 milyon dolarla Libya, 115,8 milyon dolarla Suudi Arabistan, 98,7 milyon dolarla Almanya, 84,1 milyon dolarla Cezayir, 77,2 milyon dolarla Rusya Federasyonu, 74 milyon dolarla İsrail, 70,7 milyon dolarla ABD, 65,4 milyon dolarla İtalya ve 63,6 milyon dolarla Fransa'dır.¹⁹

SÖZLEŞMEYE DAYALI DIŞA AÇILMA STRATEJİLERİ

Lisans Anlaşması Örnekleri

- * Coca Cola, Tofaş, Fiat lisans anlaşması ile çeşitli ülkelerde lisans veren olarak üretime geçmiştir.
- * Nike, maliyeti düşük olduğundan Asya ülkelerinde lisans vermektedir.
- * Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş., Interbrew ile BECK'S markasının Türkiye'de üretimi, pazarlanması ve dağıtımını içeren bir lisans anlaşması imzalamıştır.

¹⁹ İhracat Genel Müdürlüğü, Ar-Ge ve Değerlendirme Dairesi, 2007 Yılı Ocak-Aralık Dönemi İhracatının Genel ve Sektörel Değerlendirilmesi, 2008 Şubat, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/2007yillik.doc>

- * LG ve Microsoft, lisans anlaşması imzalayarak, bilgisayar ile ilgili donanım ve yazılım ürünlerdeki karşılıklı lisanslarını kullanma hakkı elde etmiştir. LG, anlaşma gereğince; ürettiği bilgisayar ve diğer ev aksesuarlarında Microsoft patentlerini kullanma hakkı elde ederken, Microsoft, LG'nin ürettiği bilgisayar ile ilgili ürünlerin patentlerine erişim hakkına sahip olmuştur.
- * HAY Gemi İnşa ve Bakım Onarım AŞ ile MAN Diesel A/S firmaları arasında gemi motoru üretimi için lisans anlaşması imzalanmıştır. MAN Diesel tarafından üretilecek gemi motorlarının modern üretim teknolojisine sahip olunurken, aynı zamanda tek yetkili üretici ve satıcı olarak Türkiye, Orta Doğu, Doğu Akdeniz ve Türk cumhuriyetlerindeki taleplere de cevap verecektir.
- * Konfeksiyon şirketi Sisley'den sonra Benetton da ev tekstili alanındaki dünya lisansını, Zorlu Grubu'na vermiştir.
- * Lee Cooper 1908 yılında kıyafet üretmeye başlayan bir İngiliz jean üreticisidir. İşletmenin Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'daki doğrudan yabancı yatırımları sınırlıdır. 1972 yılından itibaren ise lisans anlaşması yapmaya başlamıştır. Lisans anlaşması yapma nedenleri; jean için pazar büyüklüğü ve talebin sınırlı, ithalatın yasaklandığı, coğrafik uzaklığın ve kültürel uzaklığın olduğu ülke pazarlarına girmektir. Örneğin Avustralya pazarına coğrafik uzaklık olduğu için 1987 yılında girilmiştir. Lee Cooper, Mısır'da faaliyet göstermek istemiş ama kültürel problemler olan gelişmekte olan bir ülke olarak görüldüğü için, Finlandiya'da korumacılık çok olduğundan ihracat yapmak zor olduğu için, Japonya'ya ülkeler arasında kültürel açıklık olduğu için, Türkiye pazarına ise mevcut ihracat programlarına bağımlılığı azaltmak için lisans vererek girmiştir.²⁰

Sınaî haklardan biri olan patent hakkının kullanımı lisans anlaşması ile basit veya tekelci olmak üzere başka kişi veya kişilere devredilebilmektedir. Sahibine tekelci ve mutlak yetkiler sağlayan patent hakkı, sahibinin isteğine bağlı olarak lisans yoluyla başkalarına da kullandırılabilir. Patent, devlet tarafından verilen ve buluş sahibinin izni olmadan başkalarının buluşu üretmesini, kullanmasını veya satmasını belirli bir süre boyunca engelleme hakkını veren bir dökümandır. Patentli bir buluş; tıpkı işle ilgili alınıp, satılabilen, kiralanıp, kiraya verilebilen diğer mallar gibi buluş sahibinin mülkiyeti haline gelir. Patentler alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurmaktadır. Türkiye'de alınmış bir patent, sadece Türkiye içinde sahibine hak sağlamaktadır ve patentli ürünleri başkalarının Türkiye'ye ithal etmesi durumunda, hak sahibine ithali durdurma hakkı vermektedir.²¹ Patent sahibi patent konusu buluşu kullanmıyorsa, Enstitü'ye yapacağı yazılı bir başvuru lisans

²⁰ Root, age, s.126.

²¹ Türk Patent Enstitüsü, <http://www.turkpatent.gov.tr>

verme teklifinin yayınlanmasını talep edebilir. Bu talep ile ilgili ücret listesinde belirtilen ücretinde ödenmesi gerekmektedir. Enstitü, lisans verme tekliflerini patent siciline kayıt eder ve yayınlar. Lisans verme teklifleri halkın incelemesine açıktır.

24 Haziran 1994 tarihinde, 544 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı, idari ve mali özerkliğe sahip Türk Patent Enstitüsü (TPE) kurulmuştur. 19 Kasım 2003 tarihinde "5000 Sayılı Türk Patent Enstitüsü Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Bu kanunda TPE'nin temel amaçları;

- Türkiye'nin teknolojik ilerlemesine katkıda bulunulmak,
- Ülke içinde serbest rekabet ortamının oluşmasını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak üzere sınaî mülkiyet haklarının tesisi ile korumayı sağlamak,
- Sınaî mülkiyet haklarına ilişkin yurt içi ve yurt dışında var olan bilgi ve dokümantasyonu kamunun istifadesine sunmaktır.

İşletmeler yabancı pazarlara girerken lisanslamayı sadece hedef ülkede sanayi haklarını hukuken koruyarak güvenliği sağlamak amacıyla kullanırlar. Ne yazık ki ana ülkede kayıtlı olan çoğu patent, ticari marka, hizmet markası ve ticari isimler yabancı ülkelerde korunamamaktadır. Küresel olarak sanayi haklarını koruyan tek bir uluslararası otorite bulunmamaktadır. Ülkeden ülkeye sanayi haklarının hukuken korunması konusunda yasal boşluklar bulunmakta ve her işletme bu konularda kendi yasal danışmanından yardım ve tavsiye almaktadır. Türkiye'de 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve 554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 27.06.1995 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye'nin Ticari Haklarının Korunması Hakkında Mevzuat 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı gereğince üstlenilmiş ve 31.12.1995 tarih ve 22510 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu mevzuat iç pazarı korumaya ve ülke dışı pazarlarda karşılaşılan ticari engelleri gidermeye yöneliktir. Kısaca ithalata ve ihracata yönelik olarak ve malların yanı sıra hizmetlere de uygulanabilmektedir.

Mevzuatın amacı öncelikle diğer ülkeler tarafından uygulamaya konulan ticari engeller nedeniyle ülkemiz sanayi veya hizmetler sektörünü tehdit eden maddi zararın veya olumsuz ticari etkinin varlığının ve olayda ülke çıkarının mevcut bulunduğunun, ön inceleme sırasında, belirlenmesi halinde Kurulca yapılacak değerlendirme neticesi konunun incelemeye alınmasını ve ticari engeli uygulamaya koyan ülke veya ülkelerin söz konusu uygulamalarına son vermemeleri veya ilgili ülke veya ülkelerle inceleme konusuna ilişkin bir uzlaşmaya varılamaması halin-

de gerekli görülebilecek ticari önlemlerin alınmasını sağlamaktır.²² Patent, marka, tasarım ve diğer sınai mülkiyet haklarının etkin korunmasını sağlamak amacıyla işletmeler Türk Patent Enstitüsü'ne (<http://www.turkpatent.gov.tr>) başvurularını yapmaları gerekmektedir.

Patent veri tabanlarındaki veriler izlenerek, rakiplerin henüz pazara sürmediği, ancak patent almak için başvuru yaptığı yenilikler hakkında bilgi edinilebilir. Patent başvurularının yıllara göre dağılımına bakıldığında, patent başvurularının son yıllarda hızla arttığı görülmektedir (Tablo 70). Türk işletmeleri, yabancı ülke pazarlarında lisans verebilirler ve kendilerini tanıtabilirler.

Tablo 70: Türkiye'de Patent Başvurularının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Yerli					Yabancı					Genel	Genel
	TPE	PCT	EPC	Toplam	Artış Oranı	TPE	PCT	EPC	Toplam	Artış Oranı	Toplam	Artış Oranı
1995	170	0	0	170	-	1520	0	0	1520	-	1690	-
1996	189	0	0	189	11,18%	687	26	0	713	-53,09%	902	-46,63%
1997	202	1	0	203	7,41%	598	730	0	1328	86,26%	1531	69,73%
1998	201	6	0	207	1,97%	596	1680	0	2276	71,39%	2483	62,18%
1999	265	11	0	276	33,33%	524	2220	0	2744	20,56%	3020	21,63%
2000	258	19	0	277	0,36%	442	2714	0	3156	15,01%	3433	13,68%
2001	298	39	0	337	21,66%	119	2756	2	2877	-8,84%	3214	-6,38%
2002	387	27	0	414	22,85%	88	1335	37	1460	-49,25%	1874	-41,69%
2003	454	35	1	490	18,36%	43	305	314	662	-54,66%	1152	-38,53%
2004	633	49	3	685	39,80%	68	167	1342	1577	138,22%	2262	96,35%
2005	895	33	7	935	36,50%	75	143	2308	2526	60,18%	3461	53,01%
2006	979	93	18	1090	16,58%	71	89	3915	4075	61,32%	5165	49,23%
2007	1747	60	31	1838	68,62%	71	139	4141	4351	6,77%	6189	19,83%

PCT	Patent İşbirliği Anlaşması
TPE	Türk Patent Enstitüsü
PCT Yönetmelik	Patent İşbirliği Anlaşması Yönetmeliği
EPC	Avrupa Patent Sözleşmesi
EPC Yönetmelik	Avrupa Patentlerinin Verilmesi ile İlgili Avrupa Patent Sözleşmesinin Türkiye'de Uygulama Şekli Gösterir Yönetmelik
IPC	Patentlerin Uluslararası Sınıflandırılmasına İlişkin Strazburg Anlaşması
Kanun Taslağı	Patent ve Faydalı Model Kanun Taslağı (Başbakanlığa Gönderilen Metin)
Gerekeç	Patent ve Faydalı Model Kanun Taslağı Genel Gerekeçesi

²² Türkiye'nin Ticari Haklarının Korunması Mevzuatı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü.

Tablo 71: Patent Tescillerinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Yerli					Yabancı					Genel	
	TPE	PCT	EPC	Toplam	Artış Oranı	TPE	PCT	EPC	Toplam	Artış Oranı	Toplam	Artış Oranı
1995	58	0	0	58	-	705	0	0	705		763	-
1996	47	0	0	47	-18,97%	554	0	0	554	-21,42%	601	-21,23%
1997	7	0	0	7	-85,11%	443	0	0	443	-20,04%	450	-25,12%
1998	31	0	0	31	342,86%	340	403	0	743	67,72%	774	72,00%
1999	23	5	0	28	-9,68%	301	796	0	1097	47,64%	1125	45,35%
2000	17	6	0	23	-17,86%	267	846	0	1113	1,46%	1136	0,98%
2001	41	17	0	58	152,17%	237	1814	0	2051	84,28%	2109	85,65%
2002	44	28	1	73	25,86%	349	1351	11	1711	-16,58%	1784	-15,41%
2003	74	18	1	93	27,40%	226	685	176	1087	-36,47%	1180	-33,86%
2004	52	16	0	68	-26,88%	225	686	957	1868	71,85%	1936	64,07%
2005	59	29	7	95	39,71%	210	525	2342	3077	64,72%	3172	63,84%
2006	89	18	15	122	28,42%	142	410	3631	4183	35,94%	4305	35,72%
2007	183	114	21	318	160,66%	130	202	4140	4472	6,91%	4790	11,27%

Tablo 72: 2007 Yılında Patent Tescil Belgesi Almış İllerin Tescil sayılarına Göre Sıralaması

	İller	Tescil Sayısı
1.	İSTANBUL	213
2.	ANKARA	34
3.	BURSA	12
3.	İZMİR	12
4.	AFYON	5
4.	KAYSERİ	5
4.	KONYA	5
5.	ADANA	4
5.	GAZİANTEP	4
5.	KOCAELİ	4
6.	ÇORUM	3
6.	NİĞDE	3
7.	ANTALYA	2
7.	GİRESUN	2
8.	BALIKESİR	1
8.	BİLECİK	1

	İller	Tescil Sayısı
8.	DENİZLİ	1
8.	GÜMÜŞHANE	1
8.	MUĞLA	1
8.	SAKARYA	1
8.	TEKİRDAĞ	1
8.	TRABZON	1
8.	BARTIN	1
	Toplam	317

Kaynak: <http://www.turkpatent.gov.tr>

Franchising

Amerika'da perakende satışların % 40'ı franchise işletmeler tarafından yapılmaktadır. Franchising 1985 yılında Mc Donalds'ın Türkiye pazarına girmesiyle tanınmış ve 1986 yılından itibaren Türkiye pazarında gelişmeye başlamıştır. 4 Mayıs 2005 tarihinde ise Anadolu Grubu, McDonald's Türkiye'nin hisselerini satın alarak McDonald's'ın Türkiye'deki yerel lisansörü olmuştur. İşletme, Mc Donald's'ın Türkiye'deki tüm faaliyetlerini devralırken, 20 yıl Türkiye'de Mc Donald's restoranlarını işletme ve yeni restoran geliştirme hakkını almıştır. Franchising konusunda en hızlı büyüyen sektör gıda sektörü olmakla birlikte, otomobil ürünleri, iş hizmetleri, bilgisayar, elektronik, internet, eğitim ürünleri, hoteller, emlak, temizlik gibi çok farklı sektörlerde de kullanılmaktadır. Türkiye pazarında çok farklı sektörlerde franchise veren çok sayıda yerli ve yabancı işletme bulunmaktadır. Bunlardan bazılarında Mc Donalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Bind Chocolate, Burgy's, Domino's Pizz, Değirmen Pastaneleri, Edo Dondurma, Hosta, Hacıoğlu, Myfish, Sampi, Otantik Kumpir, Subway, tadım Pizza, Bil Dersaneleri, Turyap, Express Kargo örnek verilebilir. Franchising sistemini kendi işletmelerinde uygulayarak yayılan yerli işletmelere örnek olarak Mado, Tadım Pizza, Sampi, Sagra, Turyap, Mavi Jeans, Sultanahmet köftecisi verilebilir (Tablo 73). Bu işletmeler franchising sistemini kullanarak dış pazarlara açılabilirler. Franchising sistemi Türkiye'de bayilik olarak anlaşılmaktadır. Eğitim verilmesi, royalty ödemeleri, ana firmanın marka adının dışında bir isim kullanılamaması, kontrol gibi konularda ise sistem bayilikten ayrılmaktadır. Günümüzde bayilik sistemini kullanan birçok işletme ürün ve marka adı franchise sistemine dönüşerek ana firma ile aynı marka adını kullanmaya başlamıştır. Franchising sistemi Türkiye'deki işletmelerin belirli bir kalite standardını tutturmaları, iyi hizmet verilmesi, işletmecilerin eğitilmeleri gibi konularda Türkiye'deki tüketicilere, franchise almak isteyenlere büyük avantajlar sunmaktadır.

1991 yılında Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) franchising sisteminin yasal bir çerçeveye oturtulması amacıyla kurulmuştur. UFRAD verilerine göre Türkiye’de 2002 yılında 100 franchise veren 1500 franchise alan işletme bulunmaktadır. Bu sayı günümüzde çok daha fazladır. Türkiye’de işletmeler daha çok yabancı markaların franchise’ını almaktadırlar. Markaları tanınmış olan firmaların girişimcilere markalarını kullanma hakkını vermeleri ürün ve marka franchising’idir. Markanın korunması, işletme sisteminin korunmasından daha kolay olduğundan, ülkemizde daha çok ürün ve marka franchising’i kullanılmaktadır. Markanın çalınması halinde gerekli kanuni düzenlemeler yapılmıştır. İşletme sisteminin aynen taklit edilmesi veya çalınması halinde ise sistemin hukuken korunmasını sağlayan kanunlar yoktur. Sistemin tüm unsurlarının kanunlarca ayrı ayrı korunması gerekmektedir.

Franchising, franchise veren ve alan taraflar arasında franchise sözleşmesi ile yapılmakta olup, tek satıcılık, lisans sözleşmesi, know-how gibi sözleşmelerin unsurlarını biraraya getiren, kanuni çerçevesi olmayan karma bir sözleşmedir. Türkiye’de franchising sözleşmesi ile ilgili özel bir kanuni düzenleme yapılmamıştır. Taraflar arasında sözleşme, Borçlar kanunundaki genel hükümlerin kıyasen uygulanmasıyla yapılmaktadır. Uygulamada franchising, Yabancı Sermaye Dairesinde teknoloji transferine dayalı lisans anlaşması olarak işlem görmekteydi. Franchisor, yabancı bir firma ise 6224 sayılı yabancı sermaye kanunu kapsamında 20.03.1992 tarih 92/2789 sayılı çerçeve kararı, madde 6 ve buna ait tebliğ hükümlerine göre; dışardaki yabancı kuruluşlarla yapılan lisans, know-how, teknik yardım ve yönetim anlaşmalarının Hazine Müsteşarlığındaki Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından onaylanması gerekiyordu. Aksi takdirde bankalar, royalty ve diğer gereken ödemeleri yapamazdı ve ülke dışına para transfer edilemezdi. Türkiye’de bulunan girişimciler, yabancı bir firmanın franchise’ını almak istediklerinde taraflar arasında yapılan sözleşme yabancılık unsuru taşıdığından Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğüne tescil edilmesi halinde yürürlüğe girmektedir.²³ Franchising sistemiyle, ülke içinde elde edilen gelirlerin ülke dışına transfer edilmesinin ülke ekonomisine zarar vereceği yolunda çeşitli görüşler vardır. Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü sözleşmede belirtilen royalty ödemelerinin üzerinde gerekli kontrolü yapmakla yetkiliydi. Yabancı sermayenin bürokratik işlemlerini hızlandırmak ve kolaylaştırmak amacıyla bu durum değişmiştir. 2003 yılından itibaren franchising vermek isteyen yabancı işletmeler, Sanayi Bakanlığı ya da Patent enstitüsüne başvurumaktadırlar. Ülke dışına yapılan royalty ödemeleri ise Merkez Bankası tarafından tarafından yayınlanan genelgelere bankaların uymasıyla takip edilmektedir.²⁴

²³ T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Raporu (1993-1995), Nisan 1996, S.18.

²⁴ Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 6 Kasım 2008.

2004 yılı başı itibarıyla, franchise sektörünün rakamları aşağıdaki gibidir²⁵. 500'e yakın perakende zincir markası bulunmaktadır. Ürün gruplarına göre dağılım, yerli ve yabancı dağılımı aşağıdaki gibidir.

* Giyim ve aksesuar	167	(1/3 yabancı)
* Ev mobilya ve eşyası	71	(1/5 yabancı)
* Kişisel bakım ve ürün	37	(1/5 yabancı)
* Fast food	98	(1/5 yabancı)
* Hizmetler	93	(1/2 yabancı)
* FMCG ²⁶	32	(1/3 yabancı)
* Araç ve yakıt	37	3/4 yabancı)

Tablo 73: Franchising Örnekleri

	MADO	MCDONALDS	BURGER KING	LEVI'S	D&R
Kuruluş yılı:	1993	1955	1954	1853	1997
Sektör:	Dondurma-Cafe	Fast food restaurant	Fast food, hamburger	Kadın erkek spor giyim	Kitap, müzik, dergi, hobi
Franchise vermeye başlama yılı:	1994	1986 (Türkiye'de)	1995 (Türkiye'ye giriş) 2000 (franchise verme)	1989	1997
Başlangıç Bedeli:	Yerleşime göre belirleniyor	45 000\$ giriş bedeli, 350 000\$-500 000\$ başlangıç ücreti	40000\$ giriş bedeli, 350 000\$-500000\$ başlangıç ücreti Restoranın büyüklüğüne, yerleşim yerine göre değişiyor	-	-
Royalty:	% 5	% 5	% 8		% 1,5
Franchise adedi:	11 (2001'de)	55 (2001) 117 (2008)	15 (2003)	8	1 (2001)
Kendi işletme sayısı	2 (2001 de)	134 (2001)	117	8	2 (2001)
Reklam bedeli:	% 4,5	% 4	% 5	-	-
Franchise almak isteyenlerden beklenen özellikler:	150 m kare işyeri, sürekli işin başında olma, 30-35 yaş, lise dengi okul mezunu olmak.	Sermaye İşin başında olma Kişisel özelliklerin uygun olması (uzun süreli çalışma azmi gibi)	Kişisel yetirımcı olması ve işini sevmesi, finansman, işin başında durma, işi yönetebilmesi	Ana cadde üzerinde mağazanın olması, genç, dinamik kişiler tercih edilmekte.	Bölgenin tanınmış kişi, kurumlarından olmak, işin başında bulunmak, ana cadde üzerinde olmak.

²⁵ Franchise&More

²⁶ Fast Moving Consumer Goods

Franchise sözleşmeleri standart sözleşmelerdir. Her bölgenin, piyasanın koşullarına göre değişiklik göstermekle birlikte dünyanın her yerinde aynı uygulanmaktadır. Franchise sözleşmesi şekle tabi değildir ve tarafların ilişkisi karşılıklı güvene dayanmaktadır. Bununla birlikte franchising Türkiye’de yeni yerleşmekte olan bir kavram olduğundan ve kanuni boşluklar bulunduğundan tarafların birbirlerine karşı yükümlülüklerinin yazılı bir sözleşmeyle belirtilmesi önemlidir.

Franchise sözleşmesi tek satıcılık, acentelik, lisans sözleşmelerine göre edimlerin iç içe geçerek bütümleştiği bir sözleşme türüdür. Her sözleşmeden birtakım unsurları içermekle birlikte hiçbirine tam olarak benzememektedir. Temsilcilik, iş ortaklığı, distribütörlük gibi Borçlar Hukuku ve Türk Ticaret Kanununa göre yapılan anlaşma hükümleri franchisinge tam olarak uygulanamamaktadır. Franchising, daha kapsamlı ve karma nitelikte bir anlaşmadır ve konular Borçlar Hukukunun kira, hasılat kirası, istisna akdi, hizmet ile ilgili çeşitli maddelerine girmektedir. Franchising sözleşmesi Borçlar Kanununda herhangi bir düzenleme içine girmemektedir. Bu nedenle de ülkemizde bu tür sözleşmeler sözleşme özgürlüğü prensibi uyarınca ve hukuk düzeni içinde taraflar arasında serbestçe düzenlenmektedir. Franchising sözleşmesi, satış, kira, vekalet, hizmet gibi Borçlar Kanununda yer alan sözleşme türlerinin unsurlarını biraraya getiren Ticaret Kanununda yer alan acentalık ilişkisine de benzer tarafları bulunan karma bir sözleşmedir. Diğer sözleşme türlerine tam olarak benzemeyip kendine özgü bir yapıdadır. Amerika’da Franchise Yatırım Yasası ve Ticari Düzenleme kuralları bulunmaktadır. Avrupa’da franchising’in genel hukuk düzeni içerisinde yasalarla çerçevesi tam olarak çizilememektedir. Bu nedenle, sistemin gelişmesini engellemekte ve haksız uygulamaların olmasına yol açmaktadır. Türkiye’de 1995 yılında markalar kanunu çıkmadan önce başarılı olan bir marka kolayca taklit edilebilmekteydi. Günümüzde Borçlar Kanununun 184 ve satış sözleşmesi, 355 ve devamında yer alan maddeler, 248 ve devamında yer alan kira ve hasılat kirası sözleşmesi, hizmet sözleşmesi, vekalet sözleşmesi franchising sözleşmelerine uygulanabilmektedir. Franchising sözleşmesi, taraflar arasında yapılan bir kira anlaşması olduğundan, kiradan elde edilen gelir GVK’nun 70/5. maddesine göre gayrimenkul sermaye iradı olarak kabul edilmekte ve taraflar kurumlar vergisi ödemektedirler.

Franchise almak isteyen girişimciler, İstanbul’da bulunan “Ulusal Franchise Derneği”ne (www.ufrad.org.tr) başvurarak ve bu konudaki (www.franchise-net.com.tr, www.franchisemore.com) adreslerden gerekli bilgileri alabilirler.

Yönetim Sözleşmeleri

Merkezi Amerika’da bulunan Hilton Hotels Corporation, 74 ülkede 3000’den fazla otel, 500,000 oda ve 135,000 çalışanı ile dünya çapında hizmet vermektedir. HGI

çorlu ve HGI Çorum projeleriyle birlikte yeni yatırım anlaşmalarıyla Türkiye'deki toplam yatırımını 2 yıl içindeki iki katından fazlaya çıkarmayı planlamaktadır. Hilton ayrıca Göçay Turizm, Yönetim, Yatırım, Ulaştırma ve Ticaret A. Ş. ile Türkiye'nin güneybatı sahilinde Dalaman'da yeni bir Hilton Worldwide Resort açmak üzere bir franchise sözleşmesi ve 2010, 2011 yıllarında açılmak üzere yönetim sözleşmeleri imzalamıştır.

İmzalanan otel anlaşmaları:

Otel	Açılış Tarihi	Yatırımcı	Sözleşme Türü
Hilton Dalaman Golf Resort&Spa	2009'un 2.çeyreği	Göçay	Franchise
HGI Diyarbakır	2010'un 2.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi
HGI Manisa	2010'un 2.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi
HGI Bursa	2010'un 2.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi
HGI Kütahya	2010'un 2.çeyreği	Kosifler	Yönetim Sözleşmesi
HGI Mardin	2010'un 4.çeyreği	Kosifler	Yönetim Sözleşmesi
HGI Şanlıurfa	2010'un 4.çeyreği	Kosifler	Yönetim Sözleşmesi
HGI İstanbul Bostancı	2010'un 4.çeyreği	Kosifler	Yönetim Sözleşmesi
HGI İstanbul Haliç	2011'un 4.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi
HGI Çorlu	2011'un 4.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi
HGI Çorum	2011'un 4.çeyreği	Amplio	Yönetim Sözleşmesi

Kaynak: http://www.hilton.com.tr/tr/Haberler/Hiltons_Hotels_Corporation.asp

Üretim Sözleşmeleri

Türkiye'de üretim sözleşmeleri ile ilgili yapılmış çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Üretim sözleşmesinin bir türü olan fason üretim yaptıran işletmelerin hangileri olduğu kesin olarak bilinmemektedir. Günümüzde tekstil ve hazır giyim sektöründe fason üretim yaptırmayan işletme yok gibidir. Tekstil ve hazır giyim sektöründe, toplam üretimin yarı yarıya bölümünü sipariş ve fason üretimin oluşturduğu tahmin edilmektedir. Diğer yarısı ise sürekli üretimdir. KOBİ'ler büyük işletmeler ile yaptıkları üretim anlaşmaları ile teknoloji ve teçhizatı kullanarak üretim yapmakta ve kendilerini geliştirme imkânına kavuşmaktadır. Fason üretimin en büyük sakıncası ise markalaşmayı, dünya çapında isim olmayı engellemesidir. Gökhan Tekstil ile Amerikan Victoria's Secret, Tommy Hillfiger, Fransız Cacharel arasında imzalanan üretim anlaşması, Desa Deri ile İtalyan moda markası Prada S.P.A şirketi arasında 2008 yılında imzalanan üretim anlaşması, Türkiye ile ABD

arasında 30 F-16 üretimi için imzalanan ortak üretim anlaşması, Ceylan Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., ile Nike arasında imzalanan üretim anlaşması, Türkiye Vagon Fabrikaları AŞ (TÜVASAŞ) ile İranlı demir yolları firması arasında 100 adet vagon üretimi yapmak üzere yapılan anlaşma örnek verilebilir. Spor malzemeleri üreticisi Nike, eskiden binlerce kişi çalıştırırken, son dönemlerde üretimini emeğin ucuz olduğu Endonezya ve Malezya gibi ülkelere kaydırmıştır. Nike, böylece temel olarak moda, tasarım üreten bir pazarlama işletmesine dönüşmüştür. Altınyıldız, Beymen gibi hazır giyim şirketleri de bir süre sonra, yalnızca tasarım şirketi haline gelebilecektir.²⁷

Fason üretim anlaşmalarında yer alan iş sahibinin sağladığı teknoloji veya teçhizatın fason üretim anlaşmasının amaçları dışında kullanılamaması, iş sahibinin sağladığı teknoloji veya teçhizattan üçüncü kişilerin yararlandırılmaması, söz konusu teknoloji veya teçhizat kullanılarak üretilen malların, sunulan hizmetlerin veya yapılan işin sadece iş sahibine veya onun göstereceği kişiye tedarik edilmesi gerekir. Önemli olan, aktarılan bilgilerin gizli olması, herkes tarafından bilinmemesi veya kolay ulaşılabilir olmamasıdır. Örneğin, fason üretim anlaşması kapsamında aktarılan bilgilerin Rekabet Kurulu'nun kabul ettiği ve 14/07/2002 tarihli ve 24815 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nde yer alan know-how tanımı kapsamında olması durumunda, know-how aktarılan tarafa ifşa etmeme yükümlülüğü getirilmesi meşru kabul edilmektedir.²⁸

Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları

Yabancı yatırımcılar özellikle liberalleştirilmiş bir mevzuatın olduğu, bürokrasinin olmadığı, politik ve ekonomik istikrarın sağlandığı, sanayi bölgeleri güçlü olan, yatırım teşviklerinin olduğu ülkelerde yatırım yapmayı cazip bulmaktadırlar. Yerel koşulların ve bölgesel altyapının, tedarikçilerin, işgücünün kendileri için uygun olduğu, teknolojiyi verimli kullanabilecekleri yerleri tercih etmektedirler. Türkiye, Asya ile Avrupa arasındaki stratejik konumu ve Orta Doğu, Orta Asya pazarlarına yakın olması nedeniyle coğrafik açıdan üstünlüğe sahiptir. Yabancı işletmeler için stratejik konumu, genç nüfusu, eğitilmiş iş gücünün temin edilebilmesi dolayısıyla iyi bir pazar potansiyeli oluşturmaktadır. 1980 yılından sonra liberal ekonomik politikaların uygulandığı bir döneme geçen ve ithal ikamesi stratejisi yerine ihracata dayalı büyüme stratejisi izleyen Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımları artmıştır. Doğrudan yabancı yatırımların birçoğu çok uluslu işletmeler tarafından yapılmaktadır. Türkiye'de yabancı işletmelerin % 100 doğrudan yatırım yapma-

²⁷ http://makinecim.com/bilgi_8759_Fason-Ve-Fason-Uretim-Modeli

²⁸ Rakipler Arasında Olmayan Belirli Nitelikteki Fason Üretim Anlaşmalarına İlişkin Kılavuz, <http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/kilavuz/kilavuz4.doc>

larına izin verilmektedir. Yabancı sermaye, Türkiye'ye yan kuruluş açarak, ortak girişim oluşturarak, kurulmuş şirketlere katılarak, acentelik kurarak ya da lisans anlaşmaları yaparak gelebilmektedir.²⁹

Doğrudan yatırım türleri; işletme birleşmeleri, özelleştirme ile gerçekleşen yatırımlar, sıfırdan yapılan yatırımlar, mevcut yapının genişletilmesi ve ortak girişim türleri (lisans anlaşmaları ve stratejik ortaklıklar) şeklinde olabilir. Türkiye'deki doğrudan yabancı sermaye yatırım türleri ise; yeni yatırımlar, sermaye yatırımları ve iştirakler şeklinde olmaktadır (Tablo 74). Türkiye'de portföy yatırımları daha kârlı ve az riskli görüldüğünden, Türkiye'de faiz oranları yüksek olduğundan tercih edilmektedir.³⁰ Bununla birlikte Türkiye'de istenilen doğrudan yatırım türü üretim yapacak, teknoloji getirecek şekilde yabancı sermayenin gelmesidir.

Tablo 74: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Hakkında Bilgiler

Türkiye'de 2008 Haziran Sonu İtibari İle Kurulan Uluslararası Sermayeli İşletme ve Şube Sayısı	16.270
Yerli Sermayeli İşletmelere Uluslararası Sermayenin İştirak Sayısı	3.639
Türkiye'de Toplam Faaliyette Bulunan Uluslararası Sermayeli İşletme Sayısı	20.043
Uluslararası İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler	Toptan ve perakende ticaret, imalat, gayrimenkul kiralama.
İmalat Sektöründe Faaliyette Bulunan Uluslararası Sermayeli İşletmelerin Faaliyet Alanları (Öncelikli olarak)	Tekstil ürünü, kimyasal ürün, gıda ürünü ve içecek imalatı
Uluslararası Sermayeli İşletmelerden AB Ortaklı Firma Sayısı	11.556
AB Ortaklı Uluslararası Sermayeli İşletmelerden Ülke Grupları	Almanya (3.393), İngiltere (1.956), Hollanda (1.557)
2007 Ocak-Mayıs Dönemi Türkiye'ye Giren Uluslararası Doğrudan Yatırım Tutarı	\$ 11.107.000.000

Uluslararası doğrudan yatırımlarda en önemli beş faktör; Pazar büyüklüğü, iç pazarın büyüme hızı, bölgesel pazarlara giriş imkânı bulması, istikrarlı yatırım ortamı ve nitelikli işgücüne erişim olarak sıralanmaktadır. 2004 yılında 2,9 milyar dolar olan doğrudan yatırımlar, 2007 yılında 21,9 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Türkiye'ye en fazla yatırım yapan ülkeler AB ülkeleri, özellikle Hollanda, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, Amerika, İsviçre ve Japonya'dır. 2006 yılında

²⁹ Öztürk, age, s.58.

³⁰ Haldun Soysal, "Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Verimlilik Analizi: Ootomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama", www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CHaldun%20SOYDAL%5CSOYDAL,%20Haldun

doğrudan yatırımların % 83'ü AB ülkeleri tarafından yapılmıştır. Hollanda 2007 yılında 13 milyar \$ yatırımda bulunmuştur. İllere göre 2007 yılında en fazla yatırım çeken illerimiz ise sırası ile İstanbul, Ankara, Kocaeli, Bursa, İzmir, Hatay, Denizli, Mersin'dir.

İstanbul Ticaret Odası'nın 1977 yılında yayınlamış olduğu bir ankete göre çok uluslu işletmelerin Türkiye'de doğrudan yabancı yatırım yapma nedenleri (Tablo 75):

Tablo 75: Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırım Yapma Nedenleri (İTO 1977)

Ülke İçi Pazar Potansiyelinin Olması
İthalat Kısıtlamaları
Firmanın Tanınması
Türkiye'yi İhracat Üssü Olarak Kullanma
Üretim Maliyeti Avantajları
Vergi ve Finansal Teşvikler
Firmanın Türk Pazarındaki Yerini Sağlama'dır

1978 ile 1980 yılları arasında Erdilek tarafından 43 yabancı üretim işletmesi ile yapılan araştırma sonuçlarına göre yatırım yapma nedenleri sırasıyla; pazar potansiyeli, ithalat kısıtlamalarının elimine etmek, tanınmak, Türkiye üzerinden ihracat yapmak, vergi, finansal teşvikler, düşük ücretler, yerel girdiler, ucuz hammadde ve ara malzeme olarak belirlenmiştir. Yabancı işletmelerin yatırım yapma kararlarını etkileyen faktörler ise; Türk ekonomisinin hızlı büyüme beklentisi ve yabancı işletmenin ürünlerine talep olacağı beklentisi, yüksek getiri beklentisi, Türkiye'de ithalat kısıtlamalarının artması, hükümet teşvikleri, diğer yabancı işletmelerin de yatırım yapmasıdır.³¹

Coşkun'un 1980 sonrasında doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının nedenlerini belirlemek üzere 1996 yılında yaptığı çalışmaya göre Doğu Bloku ülkelerinin dağılmasıyla Türkiye gibi ülkeler ucuz işgücü avantajını kaybederken, emeğin nitelikli olması önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Tatoğlu ve Glaister'in 1998 yılında 93 çok uluslu işletme üzerinde yaptığı çalışmaya göre ise Türkiye'ye yatırım yapılma nedenleri³² (Tablo 76);

³¹ Recai Coşkun, "Determinants of Direct Foreign Investment in Turkey", *European Business Review*, vol 13, number 4, 2001, s.224.

³² Ferit Kula, *Çok Uluslu Girişimler ve Türkiye*, İleri Yayınları, Mart 2006, İstanbul, s.206.

Tablo 76: Türkiye'ye Yatırım Yapılma Nedenleri (Tatoğlu ve Glaister, 1998)

Pazar Büyüklüğü
Kâr Transferi Kolaylığı
Ekonomik Büyüme ve Hükümetin Uyguladığı Politikalar
Coğrafi Yakınlık
Kaliteli Girdi
Yakın Pazarlara Girme Kolaylığı
Taşıma ve Haberleşme Maliyetleri
Vergi Avantajları
Teşvikler
Sendikalaşma Derecesi

Dünya Bankası ve Ululararası Finans Kuruluşu (IFC)'nin ortak bir girişimi olan FIAS'ın³³, 2000 yılı Ekim ayında 56 yabancı yatırımcı ile yapılan araştırmada, yabancı yatırımcıların Türkiye'de yatırım yapma nedenleri; geniş iç pazarın, çalışkan işgücünün olması ve yerel işletmelerin rekabet güçlerinin olması olarak belirlenmiştir. araştırmada Türkiye'deki belli başlı yatırım engellerinin siyasi istikrarsızlık, hükümet prosedürleri, zayıf yargı sistemi ve vergi sistemi olduğu belirlenmiştir. Yerel işletmeler, çok uluslu işletmelerin tedarikçisi ya da ortak girişim ortağı olarak görev yapmaktadırlar. Yapılan bu araştırmada yerel ortaktan beklenen, hükümet ile olan ilişkilerde yardımcı olmasıdır. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)'in 2000 yılında yaptığı araştırmada buna benzer sonuçlar çıkmış, Türkiye'de enflasyonun, öngörülemeyen hükümet kararlarının, eğitime az yatırım yapılmasının, telekomünikasyon, enerji yetersizliklerinin ve fikri mülkiyet haklarının korunması sorunlarının iyileştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.³⁴

Yabancı Sermaye Derneği (YASED)'in üyeleri arasında yapılan bir araştırmada yabancı sermayenin Türkiye'deki sorunları yüksek enflasyon, yönetimlerin taahhütlerini tutmaması, kredi maliyetlerinin yüksek olması, mevzuatın sık değişmesi olarak belirlenmiştir. YASED tarafından 2008 yılında yapılan araştırmada ise Türkiye'de uluslararası doğrudan yatırımların önündeki engellerde % 71 ile siyasi istikrarsızlık birinci sırada yer alırken, bunu % 57 ile kayıt dışı ekonomi ve % 53 ile yasal çerçeve izlemiştir.³⁵ Yabancı sermaye, sorunu olan ülkelere yönelmemektedir. Yabancı sermaye önceden zengin doğal kaynaklara ve ucuz işçiliğe ağırlık verirken, günümüzde ilgi alanı değişmiş ve liberalleşmiş mevzuatın olduğu ülkelere yönelmektedir.³⁶ Nitelikli işgücünün olduğu bölgeler de yabancı yatırımları çekmektedir.

³³ FIAS: The Investment Climate Advisory Service.

³⁴ Türkiye Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Ortamı Analizi ve Yatırımın Önündeki İdari Engeller, FIAS Yabancı Yatırım Danışmanlık Servisi, Şubat 2001, s.26-29.

³⁵ www.yased.org.tr

³⁶ Esener, age, s.123.

Doğrudan yabancı yatırımlarda banka satın alma ve birleşmelerinin, iletişim sektörünün payının büyük olduğu görülmektedir. 2006 yılında yabancı yatırımların artış nedeni satın alma ve birleşmelerdir. 2007 yılında Türkiye’de uluslararası doğrudan yatırım girişlerinin % 59,5’ünü mali aracı kuruluşların faaliyetleri oluşturmuştur. Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri % 4,7; İnşaat sektörü ise % 1,42’lik kısmını oluşturmaktadır (Tablo 77).

Tablo 77: Türkiye’de Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (2007)

Sıra	Sektör	Sermaye	%
1	Mali aracı kuruluşlarının faaliyetleri	11.409	59,5
2	İmalat	4.199	21,9
3	Ulaştırma, depolama, yerleştirme	1.119	5,8
4	Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	905	4,7
5	Elektrik, gaz, buhar, sıcak su üretimi ve dağıtımı	555	2,9
6	Madencilik ve taşocaklığı	341	1,8
7	İnşaat	260	1,4
8	Toptan ve perakende ticaret	181	0,9
9	Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	178	0,9
10	Oteller ve lokantalar	26	0,1
11	Diğer	17	0,1
		19.190	100

Kaynak: TCMB, 2007, Uluslararası Doğrudan yatırımlar.

2006 yılında dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken ülkeler ABD (175.4 milyar\$), İngiltere (139.5 milyar\$), Fransa, gelişmekte olan ülkelere ise Çin (69.5 milyar \$), Hong Kong ve Singapur olmuştur. Türkiye, 2006 yılında 20.1 milyar \$’lık giriş ile dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken 16. ülke olmuştur.

2006 yılında en fazla doğrudan yabancı yatırım yapan ülkeler ise ABD ve Fransa, İspanya, İsviçre, İngiltere, Almanya olmuştur. Türkiye 934 milyon\$’lık yatırımla 51.sırada yer almıştır. 2000 ile 2006 yılları karşılaştırıldığında, gelişmiş bölgelerin doğrudan yatırımlardan aldığı pay azalırken, gelişmekte olan ülkelerin aldığı pay artmaktadır. Avrupa uluslararası doğrudan yatırımlardan en fazla pay alan bölgedir.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları 2007 yılında bugüne kadarki en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Yapılan tahminlere göre doğrudan yabancı sermaye yatırımları 1,5 trilyon dolara ulaşmış olup, 2006 yılına göre % 17,8 oranında artış

göstermiştir. Gelişmiş ülkelere 1 trilyon doları yatırım yapılırken, gelişmekte olan ülkelere 438 milyar doları yatırım yapılmıştır. Ülke bazında incelendiğinde en çok yatırım 193 milyar doları ile Amerika'ya yapılmıştır. Avrupa Birliği'ne 610 milyar, Çin'e ise 67 milyar doları yatırım yapıldığı tahmin edilmektedir.³⁷

1990 yılında imalat sanayi sektörü doğrudan yabancı yatırımlarda % 41 pay alırken, 2006 sonunda % 28'e kadar gerilemiş hizmetler sektörü ise bu dönemde payını % 50'den % 64'e yükseltmiştir. Çok uluslu işletmelerin kendi ülkeleri dışında gerçekleştirdikleri üretim miktarı 2006 yılında bir önceki yıla göre artmıştır. 78 000 çok uluslu işletme ve 780 000 yabancı şubeleri aracılığı ile 2005 yılından 2006 yılına satışlar % 18, ihracat ise % 12 artmıştır. Çin, en fazla yabancı şubenin bulunduğu ülkedir. UNCTAD'ın çok uluslu şirketlerin 2008–2010 dönemine ilişkin yatırım eğilimlerini ortaya koyan anketine göre, Türkiye "Yatırım İçin En Cazip 15 Ülke" arasında yer almaktadır. Türkiye'nin 2007'de 22'inci sırada yer aldığı bu kategoride en cazip ülkeler arasında, Çin, Hindistan, ABD, Rusya, Brezilya, Vietnam, Almanya, Endonezya, Avustralya, Kanada, Meksika, İngiltere, Polonya, Güney Afrika ve Fransa bulunmaktadır.

Ortak Girişim

Türkiye'de ortak girişim, Türk vergi mevzuatına "iş ortaklığı" olarak aktarılmış ve Türkçe'ye bu şekilde yerleşmiştir. Teknoloji katkısı veren DuPont ile Sabancı Grubu arasında oluşturulan, naylon yün ipliği üretimi kapasitesini yıllık 25 000 tondan 337 000 tona arttırmayı planlayan KORDSA ortak girişimi, Koç Grubu ile Kore'den LG Electronics arasında oluşturulan A.S.(Arçelik LG Klima), Paşabahçe ile Alman Schott Zwiesel tarafından oluşturulan Paşabahçe-Schott Zwiesel ortak girişime örnek verilebilir.

Tatoğlu ve Glaister tarafından yapılan araştırmada yabancı işletmelerin hedef pazar olarak Türkiye'de ortak girişim oluşturmalarını 18 faktörün etkilediği belirlenmiştir. Bu faktörler; pazar büyüklüğü, kârların ülkeye gönderilebilmesi, Türk ekonomisinin gelişme oranı, doğrudan yabancı yatırımlara yönelik Türk hükümetinin düzenlemeleri, kaliteli yerel personel, sanayideki rekabet seviyesi, müşterilerin satın alma güçleri, ekonomik istikrar, altyapı, politik istikrar, düşük maliyette girdi tedariki, coğrafik yakınlık, iyi kalitede girdilerin elde edilmesi, komşu pazarlara girebilme, uluslararası taşımacılık maliyetleri, vergi üstünlüğü elde etme, teşvikler, sendikalaşma derecesi olarak belirlenmiştir.³⁸

³⁷ İhracat Genel Müdürlüğü, Ar-Ge ve Değerlendirme Dairesi, 2007.

³⁸ Ekrem Tatoğlu, Keith W.Glaister, "Western MNC's FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors, *Management International Review*, April 1998, v.38, n 2, s139.

Batı Avrupa'lı, Amerika'lı ve Japon kökenli çok uluslu işletmelerin Türkiye'de ortak girişim oluşturulma nedenleri üzerine yapılan diğer bir araştırma sonucunda yabancı işletmelerin Türkiye'de ortak girişim oluşturma nedenleri şu şekilde belirlenmiştir; Yerel pazarda doğrudan pay almak, yerel bir kimlik oluşturmak, kaliteli üretim yapmak, hükümetin ortak girişimi tercih etmesi, pazar bilgisi sağlamak, pazarlama ağı kurmaktır. Türk işletmelerinin ortak girişim oluşturma nedenleri ise yeni pazarlara girebilmek, yabancı ortağın global pazarlama ağından yararlanmak, faaliyetlerinin uluslararasılaşmasını sağlamak, teknoloji transferi sağlamak, bilgi elde etmek, örgüt kültürünü ve imajını değiştirmek, rekabet gücü kazanmak, kaliteli üretim yapmaktır, riski yaymaktır. Araştırmada yabancı ortağın finansal katkısı ortak seçiminde çok önemli bulunmamıştır.³⁹

2002 yılında, T.C. Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne kayıtlı, teknoloji ağırlıklı imalat sektöründe oluşturulan, katılım payları 20 ile % 80 arasında değişen, bir trilyondan fazla sermayesi olan 38 yabancı ortaklı işletme ile anket yapılmıştır.⁴⁰ Araştırma sonucunda Türk ve yabancı ortağın ortak girişim oluşturma nedenlerine verdikleri önem birbirinden farklı olduğu belirlenmiştir. Türk işletmeler, ortak girişim oluşturma nedenlerinden üretim kalitesinin artırılması, işletmenin imajını arttırmak, yeni teknolojileri öğrenmek ya da patent elde etmek, rekabet gücünü arttırmak, riski paylaşmak, sınırlı olan ürün hattını genişletmek, yeni ürünler pazarlamak, finans kaynağı elde etmek, küresel pazarlara girmek, modern yönetim tarzlarını öğrenmek, yatırım maliyetlerini azaltmak, ar-ge maliyetlerini azaltmayı önemli bulmaktadırlar. Hükümet teşviklerinden yararlanmak, yeni rakiplerin pazara girişlerini engellemek, hammadde ya da fiziksel yerleşim kaynağı elde etmek, pazar bilgisini öğrenmek, vergi avantajı elde etmek, ucuz işgücü kaynağı elde etmek nedenleri ise daha az önemli bulunmuştur (Tablo 78).

³⁹ Mehmet Demirbağ, Hafız Mirza, David T.H.Weir, "The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups", *Management International Review*, Annual 1995, v.35, s.36.

⁴⁰ Dilber Ulaş, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003.

Tablo 78: Türk Ortağın Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

TÜRK ORTAĞIN ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ	Önem Derecesi
1. Üretim kalitesini arttırmak	1
2. Rekabet gücünü arttırmak	2
3. Yeni teknolojileri öğrenmek ya da patent elde etmek	3
4. İşletmenin imajını arttırmak	4
5. Finans kaynağı elde etmek	5
6. Sınırlı olan ürün hattını genişletmek, yeni ürünler pazarlamak	6
7. Riski paylaşmak	7
8. Küresel pazarlara girmek, farklı pazarlarda yayılmak	8
9. Modern yönetim tarzlarını öğrenmek	9
10. Yatırım maliyetlerini azaltmak	10
11. Araştırma geliştirme maliyetlerini paylaşmak	11
12. Hükümet teşviklerinden yararlanmak	12
13. Yeni rakiplerin pazara girişlerini engellemek	13
14. Hammadde ya da fiziksel yerleşim kaynağı elde etmek	14
15. Pazar bilgisini, ülke koşullarını ve ortağın kültürünü öğrenmek	15
16. Vergi avantajı elde etmek	16
17. Ucuz işgücü kaynağı elde etmek	17

Kaynak : Dilber Ulaş, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi, Ankara.

Yabancı işletmeler ise ortak girişim oluştururlarken küresel pazarlara girmeye, farklı pazarlarda yayılmaya, ucuz işgücü kaynağı elde etmeye, rekabet gücünü arttırmaya, pazar bilgisini, ülke koşullarını ve ortağın kültürünü öğrenmeye, yatırım maliyetlerini azaltmaya riski paylaşmaya, vergi avantajı elde etmeye, sınırlı olan ürün hatlarını genişletmeye, işletmenin imajını arttırmaya hammadde ya da fiziksel yerleşim kaynağı elde etmeye, üretim kalitesini arttırmaya yeni rakiplerin pazara girişlerini engellemeye, araştırma geliştirme masraflarını paylaşmaya önem vermektedirler. Ortak girişim yöneticileri, yabancı işletmeler için hükümet teşviklerinden yararlanmanın ortak girişim oluşturma nedeni olarak çok etkisinin olmadığını; finans kaynağı elde etmek, modern yönetim tarzlarını öğrenmek ve yeni teknolojileri öğrenmenin ise ortak girişim oluşturma nedeni olarak önemli olmadığını belirtmişlerdir (Tablo 79).

Tablo 79: Yabancı Ortağın Ortak Girişim Oluşturma Nedenleri

YABANCI ORTAĞIN ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ	Önem Derecesi
1.Küresel pazarlara girmek, farklı pazarlarda yayılmak	1
2. Ucuz işgücü kaynağı elde etmek	2
3.Rekabet gücünü arttırmak	3
4.Pazar bilgisini, ülke koşullarını ve ortağın kültürünü öğrenmek	4
5.Yatırım maliyetlerini azaltmak	5
6.Riski paylaşmak	6
7. Sınırlı olan ürün hattını genişletmek, yeni ürünler pazarlamak	7
8. Vergi avantajı elde etmek	8
9. İşletmenin imajını arttırmak	9
10. Hammadde ya da fiziksel yerleşim kaynağı elde etmek	10
11. Üretim kalitesini arttırmak	11
12. Yeni rakiplerin pazara girişlerini engellemek	12
13. Araştırma geliştirme maliyetlerini paylaşmak	13
14. Hükümet teşviklerinden yararlanmak	14
15. Finans kaynağı elde etmek	15
16. Modern yönetim tarzlarını öğrenmek	16
17. Yeni teknolojileri öğrenmek ya da patent elde etmek	17

Kaynak: Ulaş, age

Türkiye’de teknoloji ağırlıklı imalar sektöründe Türk ve yabancı işletmelerin katkılarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Türk ve yabancı işletmelerin, ortak girişime katkıları farklılık göstermektedir. Ortak girişimlerin çoğunda yabancı ortağın katkısı teknoloji olmakta ve teknoloji transferi anlaşması ortak girişim anlaşmasından ayrı yapılmaktadır. Teknoloji transferinin başarılı olması, işbirliğinin başarısına bağlı olmaktadır. Teknolojinin % 83’ünü daha fazla yabancı işletmeler, % 11’ini daha fazla Türk işletmeler, % 6’sını her iki işletme birlikte sağlamaktadır. Genel yönetim bilgisini % 47’sini daha fazla Türk işletmeler, % 47’sini daha fazla yabancı işletmeler, % 6’sını her iki işletme birlikte sağlamaktadır. Fiziksel varlıkların % 67’sini Türk, % 30’unu yabancı işletme, % 3’ünü her iki işletme birlikte sağlamaktadır. Politik, ekonomik, ülkedeki müşteriler hakkındaki (pazar hakkında) bilginin % 89’unu Türk işletmelerin, % 11’ini daha fazla yabancı işletmelerin sağladığı belirtilmiştir (Tablo 80).

Tablo 80: Ortak Girişim Oluşturan Türk ve Yabancı Ortakların Katkıları

KATKI ALANLARI	TÜRK (%)	YABANCI (%)	HER İKİSİ (%)
İş gücü tedarigi	94	6	-
Türk hükümeti ile iletişim kurmak	91	3	6
Pazar hakkında bilgi	89	11	-
Finansman/finans kuruluşları ile iletişim	72	22	6
Dağıtım kanalları ağı oluşturma planlama ve yönetimi	69	28	3
Fiziksel varlıklar	67	30	3
Malzeme tedarigi	58	39	3
Ürün Tanıtımı	55	42	3
Personel eğitimi	55	45	-
Pazarlama teknikleri planlama ve geliştirme	50	42	8
Genel yönetim bilgisi	47	47	6
Kalite yönetimi	44	48	8
Teknoloji	11	83	6

Kaynak: Ulaş, age

Türkiye'de İşletme Birleşme ve Satın Almaları

Yabancı Sermaye Derneği (YASED)'e göre toplam uluslararası doğrudan yatırımlarda, birleşme-satın almalar (özelleştirmeler dahil) % 90 oranında bir paya sahip iken, yeni, sıfırdan yatırımların payı ise yaklaşık % 10 seviyesindedir. Büyük ölçekli istihdam yaratacak, katma değer yaratacak büyümeye katkıda bulunacak olan yatırımlar ise sıfırdan yapılan yatırımlardır.

1998 yılında Opar'ın TOFAŞ bünyesine alınması, Boyner Holding'de Beymen, Benetto ve Divarese'nin B.B.A. A.Ş. adı altında birleştirilmesi, Sabancı grubu içinde Dusa'nın Kordsa bünyesine alınması birleşmelere örnek verilebilir. 2004-2006 yılları arasında Türkiye'de 526 adet şirket birleşme ve satın alma işlemi gerçekleştirilmiştir. Değeri açıklanan işlemlerin toplam tutarının, 62,2 milyardır.⁴¹ Çok sayıda uluslararası işletme, fon yönetim şirketi, yatırım bankası Türkiye'deki işletmelerde pay sahibi olmuştur.

AVEA Örneği: Aria markası ile hizmet veren İş-TİM ile Aycell'in birleşmesiyle AVEA doğmuştur. İş-TİM ile Aycell'in aktif ve pasiflerinin TTI İletişim (Aria) ve Haberleşme Hizmetleri'nce (TTI) devralınması suretiyle birleşmişlerdir. Türk Te-

⁴¹ ISI Emerging Markets, Turkey DealWatch, Pricewaterhouse Coopers.

lekom ve İtalyan ortak TİM % 40', İş Bankası Grubu ise % 20 pay almıştır. Bu birleşme nedeni Aycell'in hızlı altyapı gelişimi, abone sayısı artışıyla, Aria'nın yaratıcılık ve markalaşma başarısından faydalanılacağı düşüncesidir. Birleşme ile ayrıca fonksiyonel ve mali sinerjinin yakalanması hedeflenmiştir.

Günümüzde uluslararası işletmelerin bütünleşme politikaları doğrudan yatırımların artmasında etkili olmaktadır. Türkiye'de 2005 yılında doğrudan yatırımlar, 2004 yılına göre 3,5 kat artmış ve doğrudan yatırım girişi 9,7 milyar dolara ulaşmıştır. Bu tutarın 7,9 milyar doları sermaye transferi, 1,8 milyar dolarlık kısmı ise emlak alımları sonucunda oluşmuştur. Doğrudan yabancı yatırımların artış nedenleri ekonomik, siyasi istikrar, özelleştirme ve banka birleşmeleri olarak açıklanmaktadır. Yabancı yatırımcılar banka sektörlerini kârlı gördüklerinden bu sektöre yatırım yapmışlardır. 2005 yılında Garanti bankasına iştirak ederek 1,8 milyar dolar ödeyen ABD'li GE Consumer Finance şirketi ilk sırayı almıştır (Tablo 81).⁴²

2007 yılında en büyük sermaye girişi, % 20 oranında hissesini Citibank'a satan Akbank'a ödenen miktar oluşturmaktadır. İlk beş sırada ise sırasıyla Akbank (3.140 milyon \$), Oyakbank (2.735 milyon\$), Finansbank (2.253 milyon \$), Yibitaş Lafarge (710 milyon \$), Eczacıbaşı İlaç (618 milyon \$) yer almıştır. (Tablo 82) 2008 yılının en büyük işlemi, BC Partners-DeA-Turkven'in Migros'u 3.1 milyar dolara satın alması olmuştur.

Tablo 81: 2005'de Gerçekleşen En büyük Beş Uluslararası Doğrudan Yatırım

Satın Alınan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın Alan Şirketin Ülkesi	Satın Alınan Hisse Oranı	Doğrudan Yatırım
Garanti Bankası	GE Consumer Finance	ABD		1.806
Turkcell İletişim	Alga Group	Rusya Fed		1.593
Türk Telekom	Oger Telekom	Lübnan		1.500
Dışbank	Fortis Bank	Belçika-Hollanda		1.062
YKB	Koç Fin.Hizmetler	İtalya		602

Kaynak: Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2006, s.15.

Birçok Türk işletmesi 2008 yılında belirli iş alanlarında satın almalar gerçekleştirmiştir. Akkök, Alarko, Çalık, Çelebi, Kiler, Limak, Sabancı, Ülker ve Zorlu satın alan işletmelere örnek verilebilir.

⁴² Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2006.

Tablo 82: 2007'de Gerçekleşen Satın Almalar

Satın Alınan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın Alan Şirketin Ülkesi	Satın Alınan Hisse Oranı	Doğrudan Yatırım
Antalya Havaalanı	IC Fraport Konsorsiyumu	(Almanya - Türkiye)	100.00	3,197
Akbank	Citibank	A.B.D	20,0	3.140
Sabiha Gökçen Havaalanı	GMR - Limak - Malaysia Airport Holding	Hindistan - Türkiye - Malezya)	100.0	3.100
Oyakbank	ING Bank	Hollanda	100,0	2.735
Finansbank	Nat.Bank of Greece	Yunanistan	80,4	2.253
Petkim	Socar&Turcas, Injaz	Azerbaycan - Türkiye - Suudi Arabistan	51.0	2.040
Yibitaş Lafarge	Cimpor	Portekiz	100,0	710
Eczacıbaşı İlaç	Zentiva N.V.	Hollanda	75,0	618

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, TCMB

Tablo 83: Holding'lerin Gerçekleştirdiği Satın Almalar

KOÇ HOLDİNG	Tüpraş, Yapı Kredi Bankası; Tansaş, Oypa, İztek Elektrik, Tarih Alkollü İçecekler
TAV	Atatürk havalimanı, Havaş
OYAK HOLDİNG	Erdemir, İskenderun Sugözü Termik Santrali
AKFEN	Mersin Limanı, Global yatırım holding, Araç Muayene İstasyonları
DOĞAN HOLDİNG	PDAŞ, İstanbul Hilton Oteli, Star TV, Ray Sigorta
SABANCI HOLDİNG	Marsa, Binsa, BNP, Standart Çimento, Gima, Endi
ENKA HOLDİNG	İzmir, Adapazarı, Gebze Doğalgaz Çevrim Santralleri
TEKFEN HOLDİNG	Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Akdeniz Gübre, Samsun Gübre, Sapeksa
DOĞUŞ HOLDİNG	Araç Muayene İstasyonları
CİNER GRUBU	Aytemiz Petrol, Havaş
ÖZALTIN GRUBU	Tekel Alkollü İçecekler
KOZA GRUBU	Bugün gazetesi, Mastra Madencilik, Normandy Madencilik, Eldorado Gold, Madsan Kömür
FİBA HOLDİNG	Swissotel, M1 Perakende Ticaret, Özel Hava Taşımacılık
TAHİNCİOĞLU	Büyük Efes Oteli, Dundas Ünlü Menkul Değerler, Günkent Sigorta
ÇALIK GRUBU	Bursagaz
ZORLU HOLDİNG	Tarişbank, Kredi Kayıt Bürosu, Anadolu Kredi Kartları, Sanko Kimya, Aydın yazılım, Amily Oil Türkiye, Ege Portföy Yönetimi
TURKON HOLDİNG	Kartal Otel Marmaris, Göcek Marina Resort; Robinson Holiday Vilage

ACIBADEM GRUBU	International Hospital, Bayındır Hayat Sigorta, Konur Sağlık Hizmetleri
ESAS HOLDİNG	Pegasus Havayolları, Çoban Yoğurtçuluk, Sporting Mağazacılık
GLOBAL YATIRIM	Çorumgaz, Gaznet Şehir Doğalgaz Dağıtım, Toprak Hayat Sigorta

2004 ve 2006 yılları arasında Türkiye'de 526 adet şirket birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Değeri açıklanan işlemlerin tutarının 62.2 milyar \$ olduğu görülmektedir. Bu miktarın 41.5 milyar \$'ını en büyük yirmi işlem oluşturmakta, bu işlemlerin sekizi ise özelleştirmelerden oluşmaktadır. Satın alma ve birleşmeler Tablo 84'de görüldüğü gibi finansal hizmetler, telekomünikasyon ve enerji sektörlerinde gerçekleştirilmiştir. (Tablo 84).

Tablo 84: 2004-2006 Yılları Arasında Türkiye'de Gerçekleşen En Büyük Birleşme ve Satın Alma İşlemi

Tarih	Satışa Konu Şirket	Satın Alan Şirket	Satıcı Şirket	İşlem Değeri (milyar\$)	Sektör
2005	Türk Telekomünikasyon A.Ş. (% 55 hisse)	Oger Telecom	OİB*	6.6	Telekomünikasyon
2005	Telsim Mobil Telekomünikasyon A.Ş.	Vodafone	TMSF**	4.6	Telekomünikasyon
2005	TÜPRAŞ (% 51 hisse)	Royal Dutch Shell Group, KOÇ Holding A.Ş.	OİB*	4.1	Enerji
2006	Akbank T.A.S. (% 20 hisse)	Citigroup	Hacı Omer Sabancı Holding	3.1	Finansal Hizmetler
2005	Atatürk Havalimanı	Tepe-Vie-Akfen Ortaklığı (TAV)	Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI)	3.0	Ulaşım
2005	Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş: (Erdemir) (% 49 hisse)	Ordu yardımlaşma Kurumu (OYAK)	OİB*	2.8	Demir Çelik
2006	Finansbank (% 46 hisse)	National Bank of Greece (NBG)	Fiba Holding	2.8	Demir Çelik
2006	Denizbank (% 75 hisse)	DEXIA Bank	Zorlu Holding	2.4	Finansal Hizmetler

Tarih	Satışa Konu Şirket	Satın Alan Şirket	Satıcı Şirket	İşlem Değeri (milyar\$)	Sektör
2005	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. (% 13 hisse)	Alfa Group Concor-tium	Çukurova Grubu	1.6	Telekomünikasyon
2005	Türkiye Garanti Bankası (% 25.5 hisse)	GE Consumer Finance	Doğuş Holding A.Ş.	1.6	Finansal Hizmetler
2005	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. (% 57 hisse)	Koç Finansal Hiz-metler	TMSF, Çukurova Grubu	1.5	Finansal Hizmetler
2005	Vakıfbank (% 25 hisse)	Halka arz	Türkiye Cumhu-riyeti	1.3	Finansal Hizmetler
2006	Petrol Ofisi A.Ş. (% 34 hisse)	OMV AG	Doğan Holding A.Ş.	1.1	Kimyasal Ürünler
2006	Türk Dış Ticaret Bankası (% 89 hisse)	Fortis Bank	Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	1.1	Finansal Hizmetler
2005	Takipteki Alacak satışı	Lehman Brothers-Fi-nansbank-Fiba Grup Konsorsiyumu	TMSF **	0.9	Diğer finansal araçlar
2006	Mey İçki Sanayi ve Ticaret A.Ş. (% 90 hisse)	Texas Pasific Group	Nurol-Limak_ Ozaltın-Tutsab Konsorsiyumu	0.8	Gıda
2005	Petrol Ofisi (% 44 hisse)	Doğan Holding	İş Bankası	0.6	Kimyasal Ürünler

Kaynak: ISI Emerging Markets, Turkey DealWatch, Pricewaterhouse Coopers

(*) Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

(**) Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

Deloitte Türkiye'nin Ekonomist Dergisi işbirliği ile hazırladığı '2008 Birleşme ve Satın Almalar Raporu'na göre, 2008 yılında küresel krizden dolayı işletme satın alma ve birleşmelerinin sayısında, bir önceki seneye göre düşme olmuş, işlem hacmi önceki yıla oranla % 30 azalmıştır. Türkiye'de 172 satın alma ve birleşme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemlerin 108'ini yabancı, 64'ünü Türk yatırımcılar gerçekleştirmiştir. Avrupa'lı yatırımcılar 81 satın alma işlemi gerçekleştirmişlerdir. En çok satın alma işleminin yapıldığı sektörler ise hizmetler, finansal hizmetler, enerji, üretim, gıda, medya, otomobil parçaları, sağlık, perakende, madencilik ve kimya sektörleri olmuştur. En büyük beş satın alma işlemi, toplam işlem hacminin % 45'ini oluşturmuştur. 2008 yılında yıl ilk kez enerji sektörü finans sektörünün geride bırakmıştır (Tablo 85).

Tablo 85: Türkiye'de 2008 Yılında Gerçekleşen Satın Alma ve Birleşmeler

Satın Alan Şirket	Ülke	Hedef Şirket	İşlem Değeri (milyar\$)	Pay	Sektör
BC Partners-DeACapital Turkven	İngiltere	Migros Türk	3100.0	% 97.9	Perakende
British American Tobacco (BAT)	İngiltere	Tekel Sigara	Sigara	% 100	1.720.0
Global Yatırım Holding-Energaz-ABN Amro Consortium	Türkiye	Başkent Doğalgaz	Enerji	% 100	Enerji
Enerji SA-Sabancı Holding-Verbund	Avustralya	Başkent Elektrik Dağıtım	Enerji	% 100	1.610.0(**)
National Bank of Greece	Yunanistan	Finansbank	Finansal Hizmetler	% 9.7	697.2
AkCez Konsorsiyum	Çek Cumhuriyeti	Sakarya Elektrik Dağıtım	Enerji	% 100	1.225.0
Abraaj Capital	UAE	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	Sağlık	% 53.8	586.7
Lukoil	Rusya	Akpet Akaryakıt Dağıtım	Enerji	% 100	555.0
AXA Grup	Fransa	AXA Oyak Holding	Finansal Hizmetler	% 50	525.0

Kaynak: Deloitte, Annual Turkish M&A Review, 2008.

(**) 2008'de duyuruldu, işlem kapanmadı.

Türk yatırımcılardan satın alma işlemi gerçekleştirenler ise Zorlu, Aslim Alarko, Çelebi, Kiler, Ceynak, Sabancı, Ülker ve Zorlu şirketleridir (Tablo 86). 2007'nin en büyük işlemi, 2.7 milyar dolarlık değer ile ING'nin Oyak Bank'ı satın alması iken, 2008 yılının en büyük işlemi, BC Partners-DeA-Turkven'in Migros'u 3.1 milyar dolara satın alması olmuştur.

Tablo 86: Türk İşletmelerinin 2008 Yılında Gerçekleştirdikleri Satın Alma ve Birleşmelerden Örnekler

Satın Alan Şirket	Ülke	Hedef Şirket	İşlem Değeri (milyar\$)	Pay	Sektör
Zorlu Enerji	Türkiye	Ankara Doğal Elektrik Üretim's Power Plants	510.0	-	Enerji
Aslim Alarko	Türkiye	Meram Elektrik Dağıtım	440.0	% 100	Enerji
Çelebi Holding	Türkiye	Bandırma Port	175.5	-	Altyapı
Kiler Holding	Türkiye	Aras Elektrik Dağıtım	128.5	% 100	Enerji
Ceynak Lojistik	Türkiye	Samsun Port	125.2	-	Altyapı
Akkardan	Türkiye	Bossa	111.5	% 73.1	Tekstil

Kaynak: Deloitte, Annual Turkish M&A Review, 2008.

EKLER

EK 1

DIŞ TİCARET DEĞERLERİ (ABD \$ Milyon)						
	2004	2005	2006	2007	2008*	(%)**
İhracat	63 167	73 476	85 535	107 262	81 397	25,4
İthalat	97 539	116 774	139 576	170 063	126 380	21,8
Dış Ticaret Dengesi	-34 373	-43 297	-54 041	-62 800	-44 983	16,2
İhr./İth. %	64,8	62,9	61,3	63,1	64,4	2,9
Dış Ticaret Hacmi	160 707	190 250	225 111	277 325	207 777	23,2
Kaynak: TÜİK	* Ocak-Temmuz		** Değişim (2006/2007)			

EK 2

İHRAÇ DEĞERİ YÜKSEK MADDELER (ABD \$ Milyon)					
	2006	2007	2007*	2008*	Değişim(%)**
Genel Toplam	85 535	107 262	58 558	81 397	25,4
Yenilen Sebzeler	707	861	540	609	21,8
Yenilen Meyveler	2 388	2 671	1 149	1 276	11,9
Sebze ve Meyve. Elde Edilen Müstah.	1 120	1 314	592	809	17,3
Tütün ve Tütün Mamulleri	685	644	282	329	-6,0
Tuz, Kükürt; Topraklar ve TaŐlar	1 155	1 454	747	1 386	25,9
Mineral Yakıtlar, Mineral Yağlar	3 567	5 148	2 535	4 737	44,3
Pamuk, Pamuk İpliği, Pam. Mensucat	1 338	1 611	892	1 059	20,4
Sentetik ve Suni Devamsız Lifler	1 034	1 045	608	640	1,1
Örme Giyim EŞyası	6 938	8 022	4 616	4 925	15,6
ÖrülmemiŐ Giyim EŞyası	4 711	5 445	3 032	3 363	15,6
Dokumaya Elverişli Madde. Hazır EŞya	1 920	2 110	1 157	1 262	9,9
Demir ve Çelik	6 273	8 370	5 034	9 093	33,4
Demir veya Çelikten EŞya	3 336	4 129	2 268	3 374	23,8
Makinalar, Mekanik Cihazlar	6 517	8 780	4 927	6 442	34,7
Elektrikli Makina ve Cihazlar	6 328	7 422	3 759	4 594	17,3
Kara TaŐıtları, Bunların Aksam ve Par.	11 886	15 904	8 976	12 802	33,8
Gemiler, suda yüzen taşıtlar	1 399	1 819	911	1 601	30,0
Mobilyalar	1 102	1 483	779	1 122	34,6
Kaynak: TÜİK	* Ocak-Temmuz		** Değişim (2006/2007)		

EK 3: Ocak-Aralık Dönemi Ülke Grupları İtibarıyla İhracatımız (1.000 dolar)

ÜLKE GRUBU	2006	2007	Değ.(%)	Pay(%)
Avrupa Birliği (Toplam)	48.373.836	60.286.017	24,6	56,9
Avrupa Birliği (15)	41.328.847	49.871.272	20,7	47,1
Avrupa Birliği (Yeni Üyeler)	7.044.989	10.414.745	47,8	9,8
Yakın ve Ortadoğu Ülkeleri	11.371.407	14.835.467	30,5	14,0
NAFTA	5.297.570	4.500.800	-15,0	4,2
Afrika Ülkeleri	4.552.267	6.040.575	32,7	5,7
Asya Pasifik Ülkeleri	2.955.368	3.775.759	27,8	3,6
Türk Cumhuriyetleri	1.982.443	2.933.904	48,0	2,8
Latin Amerika Ülkeleri	588.567	847.549	44,0	0,8
Liste Toplamý	75.121.458	93.220.072	24,1	88,0
Diğer Ülkeler	10.619.358	12.705.414	19,6	12,0
TOPLAM	85.740.816	105.925.486	23,5	100,0

Kaynak: İhracatçı Birlikleri Kavıt Rakamları

EK 4

ÜLKE GRUPLARINA GÖRE YILLIK İHRACAT (ABD \$ Milyon)					
	2006	2007	2007*	2008*	Değişim(%)***
Toplam İhracat	85 535	107 262	58 558	81 397	39,0
AB ÜLKELERİ (27)	47 93 5	**60 399	**33 349	**40 942	22,8
TÜRKİYE SERBEST BÖLGELERİ	2 967	2 943	1 659	1 934	16,6
DİĞER ÜLKELER	34 633	43 920	23 550	38 522	63,6
Diğer Avrupa Ülkeleri (AB Hariç)	7 962	10 843	5 689	9 736	71,2
Kuzey Afrika Ülkeleri	3 097	4 030	2 184	3 353	53,5
Diğer Afrika Ülkeleri	1 469	1 947	1 103	2 061	86,9
Kuzey Amerika Ülkeleri	5 439	4 541	2 635	2 569	-2,5
Orta Amerika ve Karayipler	548	549	300	472	57,5
Güney Amerika Ülkeleri	341	514	290	487	67,7
Yakın ve Orta Doğu	11 316	15 072	7 964	14 497	82,0
Diğer Asya Ülkeleri	3 942	5 227	2 846	4 319	51,8
Avustralya ve Yeni Zelanda	327	343	194	274	40,8
Diğer Ülke ve Bölgeler	192	854	345	753	118,3
Kaynak: TÜİK					
* Ocak-Temmuz			** Romanya ve Bulgaristan dahil		
*** 2007/2008 Ocak-Temmuz					

EK 5

İHRACAT - İlk 40 Ülke (*)										
MİLYON \$										
ÜLKELER	AĞUSTOS					OCAK - AĞUSTOS				
	2007	DAĞ.%	2008	DAĞ.%	DEĞ.%	2007	DAĞ.%	2008	DAĞ.%	DEĞ.%
1- Almanya	1.045	12,0	1.019	9,2	-2,5	7.653	11,4	9.174	9,9	19,9
2- B.A.E.	241	2,8	953	8,6	295,1	1.898	2,8	5.721	6,2	201,4
3- İngiltere	703	8,0	642	5,8	-8,6	5.314	7,9	5.807	6,3	9,3
4- Rusya Federasyonu	424	4,8	560	5,1	32,2	2.970	4,4	4.595	5,0	54,7
5- Fransa	417	4,8	449	4,1	7,5	3.699	5,5	4.807	5,2	29,9
6- İtalya	414	4,7	402	3,6	-3,0	4.653	6,9	5.751	6,2	23,6
7- A.B.D.	351	4,0	378	3,4	8,0	2.803	4,2	2.747	3,0	-2,0
8- Romanya	264	3,0	348	3,2	32,0	2.299	3,4	2.924	3,2	27,2
9- Irak	235	2,7	347	3,1	47,9	1.795	2,7	2.289	2,5	27,5
10- İspanya	340	3,9	273	2,5	-19,9	3.036	4,5	2.984	3,2	-1,7
11- Hollanda	257	2,9	259	2,3	1,0	1.906	2,8	2.307	2,5	21,0
12- Ukrayna	131	1,5	225	2,0	70,9	821	1,2	1.540	1,7	87,6
13- Yunanistan	142	1,6	201	1,8	41,3	1.417	2,1	1.741	1,9	22,9
14- Suudi Arabistan	172	2,0	201	1,8	17,0	981	1,5	1.433	1,5	46,0
15- İsrail	141	1,6	183	1,7	29,8	1.056	1,6	1.369	1,5	29,6
16- Bulgaristan	178	2,0	177	1,6	-0,7	1.309	1,9	1.523	1,6	16,4
17- Cezayir	112	1,3	167	1,5	48,2	808	1,2	980	1,1	21,3
18- Çin	91	1,0	160	1,5	77,0	642	1,0	1.032	1,1	60,9
19- Azerbeycan	96	1,1	148	1,3	54,5	614	0,9	1.093	1,2	78,1
20- Belçika	133	1,5	147	1,3	10,2	1.130	1,7	1.453	1,6	28,7
21- İran	113	1,3	145	1,3	28,7	816	1,2	1.351	1,5	65,6
22- Polonya	106	1,2	129	1,2	21,5	898	1,3	1.155	1,2	28,5
23- Mısır	75	0,9	124	1,1	65,6	564	0,8	925	1,0	63,9
24- Kuveyt	12	0,1	119	1,1	886,4	128	0,2	331	0,4	159,3
25- Katar	36	0,4	104	0,9	191,1	320	0,5	862	0,9	169,7
26- Suriye	91	1,0	102	0,9	11,5	540	0,8	715	0,8	32,5
27- Bahreyn	6	0,1	101	0,9	1500,9	45	0,1	227	0,2	400,9
28- K.K.Türk.Cum.	86	1,0	95	0,9	9,7	585	0,9	793	0,9	35,6
29- Libya	58	0,7	94	0,9	62,3	367	0,5	724	0,8	97,1
30- Tunus	39	0,4	88	0,8	127,5	311	0,5	529	0,6	70,5
31- Malta	55	0,6	85	0,8	54,8	287	0,4	677	0,7	136,2
32- Avusturya	77	0,9	84	0,8	8,1	501	0,7	701	0,8	40,0
33- Kazakistan	117	1,3	81	0,7	-31,4	728	1,1	618	0,7	-15,2
34- Kenya	3	0,0	78	0,7	2405,1	50	0,1	212	0,2	322,6
35- İsveç	81	0,9	76	0,7	-6,0	548	0,8	644	0,7	17,5
36- Fas	62	0,7	73	0,7	18,2	480	0,7	741	0,8	54,5
37- Türkmenistan	39	0,4	71	0,6	82,0	212	0,3	393	0,4	85,3
38- Bosna-Hersek	63	0,7	70	0,6	9,9	262	0,4	471	0,5	80,0
39- Danimarka	83	0,9	69	0,6	-16,7	630	0,9	697	0,8	10,6
40- Lübnan	45	0,5	69	0,6	53,4	210	0,3	444	0,5	111,6
LİSTE TOPLAMI	7.135	81,7	9.095	82,4	27,5	55.284	82,2	74.478	80,5	34,7
DIĞERLERİ	1.602	18,3	1.944	17,6	21,3	12.011	17,8	18.010	19,5	49,9
GENEL TOPLAM	8.737	100,0	11.038	100,0	26,3	67.295	100,0	92.489	100,0	37,4

(*) Ülke sıralaması; 2008 Ağustos ayı rakamlarına göre yapılmıştır.

Son Güncelleme: 08.10.2008

EK 6

EN ÇOK İHRACAT YAPILAN ÜLKELER (ABD \$ Milyon)					
	2006	2007	2007*	2008*	Değişim (%)**
Toplam İhracat	85 535	107 262	58 558	81 397	39,0
Almanya	9 686	11 993	6 608	8 149	23,3
BAE	1 986	3 241	1 657	4 767	187,7
İtalya	6 752	7 480	4 239	5 347	26,1
İngiltere	6 714	8 627	4 612	5 164	12,0
Fransa	4 604	5 974	3 282	4 356	32,7
Rusya Federasyonu	3 238	4 727	2 546	4 035	58,5
Romanya	2 350	3 644	2 035	2 575	26,5
Irak	2 589	2 845	1 560	1 941	24,4
İspanya	3 720	4 580	2 696	2 711	0,6
Hollanda	2 539	3 019	1 650	2 047	24,1
ABD	5 061	4 171	2 453	2 365	-3,6
Suudi Arabistan	983	1 487	809	1 232	52,2
Yunanistan	1 603	2 263	1 275	1 539	20,7
Bulgaristan	1 568	2 060	1 131	1 345	19,0
Belçika	1 381	1 736	997	1 307	31,1
Kaynak: TÜİK	* Ocak-Temmuz		** 2007/2008 Ocak-Temmuz		
Not: Ülke sıralaması 2008 Temmuz ayı değerlerine göre yapılmıştır.					

EK 7: 2007 yılı İhracatımızdaki İlk 50 Ülke

İHRACATIMIZDA İLK 50 ÜLKE						
(İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları Çerçevesinde)						
SIRA NO	ÜLKELER	2006	2007	% DEĞ.	2006 PAY	2007 PAY
		(1000 \$)	(1000 \$)		(%)	(%)
1	ALMANYA	9.773.231	11.935.673	22,1	11,4	11,3
2	İNGİLTERE	6.872.162	8.356.994	21,6	8,0	7,9
3	İTALYA	6.782.875	7.497.911	10,5	7,9	7,1
4	FRANSA	4.642.772	5.972.168	28,6	5,4	5,6
5	RUSYA FEDERASYONU	3.539.872	4.872.958	37,7	4,1	4,6
6	İSPANYA	3.794.319	4.676.949	23,3	4,4	4,4
7	A.B.D.	4.789.942	3.935.934	-17,8	5,6	3,7
8	ROMANYA	2.361.572	3.701.308	56,7	2,8	3,5
9	HOLLANDA	2.520.420	3.001.846	19,1	2,9	2,8
10	BİRARAP EMİRLİK.	1.869.587	2.938.390	57,2	2,2	2,8
11	İRAK	2.614.910	2.834.485	8,4	3,0	2,7
12	YUNANİSTAN	1.635.675	2.293.633	40,2	1,9	2,2
13	BULGARİSTAN	1.594.374	2.062.131	29,3	1,9	1,9
14	BELÇİKA	1.421.854	1.729.069	21,6	1,7	1,6
15	İSRİL	1.539.422	1.683.107	9,3	1,8	1,6
16	UKRAYNA	1.193.978	1.516.154	27,0	1,4	1,4
17	POLONYA	1.080.351	1.460.019	35,1	1,3	1,4
18	SUUDİ ARABİSTAN	1.046.456	1.458.694	39,4	1,2	1,4
19	İRAN	1.079.368	1.394.339	29,2	1,3	1,3
20	CEZAYİR	1.044.291	1.249.095	19,6	1,2	1,2
21	KAZAKİSTAN	706.079	1.115.535	58,0	0,8	1,1
22	AZERBAJCAN-NAHÇ.	678.861	1.063.063	56,6	0,8	1,0
23	ÇİN HALK CUMHUR.	685.738	1.047.165	52,7	0,8	1,0
24	DANİMARKA	838.755	1.011.927	20,6	1,0	1,0
25	KUZAY KIBRIS T.C.	868.087	937.252	8,0	1,0	0,9
26	MISIR	717.033	925.582	29,1	0,8	0,9
27	İSVEÇ	799.393	876.564	9,7	0,9	0,8
28	AVUSTURYA	715.299	851.522	19,0	0,8	0,8
29	SURİYE	620.321	816.054	31,6	0,7	0,8
30	MACARİSTAN	490.005	787.117	60,6	0,6	0,7
31	FAS	569.372	723.397	27,1	0,7	0,7
32	GÜRCİSTAN	444.977	673.626	51,4	0,5	0,6
33	GÜNEY AFRİKA CUM.	554.988	664.042	19,6	0,6	0,6
34	LİBYA	484.874	643.840	32,8	0,6	0,6
35	İRLANDA	569.859	616.053	8,1	0,7	0,6
36	MALTA	202.800	609.528	200,6	0,2	0,6
37	İSVİÇRE	611.077	599.092	-2,0	0,7	0,6
38	ÇEK CUMHURİYETİ	384.631	588.738	53,1	0,4	0,6
39	PORTEKİZ	576.483	561.422	-2,6	0,7	0,5
40	TUNUS	321.718	537.462	67,1	0,4	0,5
41	SLOVENYA	419.992	490.918	16,9	0,5	0,5
42	SİRBİSTAN	288.911	482.694	67,1	0,3	0,5
43	İST.AHL.SERBEST B	363.864	466.384	28,2	0,4	0,4
44	KATAR	350.736	457.331	30,4	0,4	0,4
45	BOSNA HERSEK	153.103	449.257	193,4	0,2	0,4
46	EGE SERBEST BÖLGE	392.578	433.220	10,4	0,5	0,4
47	FİNLANDİYA	361.222	413.207	14,4	0,4	0,4
48	LÜBNAN	236.434	403.201	70,5	0,3	0,4
49	ÜRDÜN	327.807	396.373	20,9	0,4	0,4
50	SİNGAPUR	364.862	388.817	6,6	0,4	0,4
	LİSTE TOPLAMI	76.297.289	94.601.238	24,0	89,0	89,3
	Diğer Ülkeler	9.443.527	11.324.248	19,9	11,0	10,7
	GENEL TOPLAM	85.740.816	105.925.486	23,5	100,0	100,0

İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları

EK 8: Komşu ve Çevre Ülkelere İhracatımız

ÜLKELER	2006	2007	Değişim (%)	Pay (%)
IRAK	2.614.910	2.834.485	8,4	2,7
YUNANİSTAN	1.635.675	2.293.633	40,2	2,2
BULGARİSTAN	1.594.374	2.062.131	29,3	1,9
İRAN	1.079.368	1.394.339	29,2	1,3
AZERBAJCAN-NAHÇ.	678.861	1.063.063	56,6	1,0
SURİYE	620.321	816.054	31,6	0,8
GÜRCİSTAN	444.977	673.626	51,4	0,6
Komşu Ülkeler Toplamı	8.668.486	11.137.330	28,5	10,5
RUSYA FEDERASYONU	3.539.872	4.872.958	37,7	4,6
ROMANYA	2.361.572	3.701.308	56,7	3,5
BİR.ARAP EMİRLİK.	1.869.587	2.938.390	57,2	2,8
İSRAİL	1.539.422	1.683.107	9,3	1,6
UKRAYNA	1.193.978	1.516.154	27,0	1,4
SUUDİ ARABİSTAN	1.046.456	1.458.694	39,4	1,4
CEZAYİR	1.044.291	1.249.095	19,6	1,2
KAZAKİSTAN	706.079	1.115.535	58,0	1,1
KUZHEY KIBRIS T.C.	868.087	937.252	8,0	0,9
MISIR	717.033	925.582	29,1	0,9
MACARİSTAN	490.005	787.117	60,6	0,7
FAS	569.372	723.397	27,1	0,7
LİBYA	484.874	643.840	32,8	0,6
TUNUS	321.718	537.462	67,1	0,5
SLOVENYA	419.992	490.918	16,9	0,5
SİRBİSTAN	288.911	482.694	67,1	0,5
KATAR	350.736	457.331	30,4	0,4
BOSNA HERSEK	153.103	449.257	193,4	0,4
LÜBNAN	236.434	403.201	70,5	0,4
ÜRDÜN	327.807	396.373	20,9	0,4
HIRVATİSTAN	218.013	358.846	64,6	0,3
TÜRKMENİSTAN	289.273	344.942	19,2	0,3
ARNAVUTLUK	215.633	301.070	39,6	0,3
YEMEN	206.732	295.871	43,1	0,3
MAKEDONYA	170.260	271.544	59,5	0,3
KUVEYT	230.289	229.114	-0,5	0,2
ÖZBEKİSTAN	176.742	228.208	29,1	0,2
KIRGIZİSTAN	131.471	182.071	38,5	0,2
SUDAN	196.980	175.908	-10,7	0,2
PAKİSTAN	123.215	156.596	27,1	0,1
ETİYOPYA	92.140	148.043	60,7	0,1
MOLDOVYA	106.310	139.726	31,4	0,1
KOSOVA	75.462	124.191	64,6	0,1
TACİKİSTAN	72.303	118.315	63,6	0,1
AFGANİSTAN	85.161	103.806	21,9	0,1

ÜLKELER	2006	2007	Değişim (%)	Pay (%)
BEYAZ RUSYA	67.118	99.619	48,4	0,1
UMMAN	73.446	92.927	26,5	0,1
BAHREYN	36.156	78.683	117,6	0,1
BANGLADEŞ	93.289	64.178	-31,2	0,1
CİBUTİ	10.595	46.664	340,5	0,0
FİLİSTİN (GAZZE)	15.905	20.210	27,1	0,0
ERİTRE	12.818	20.155	57,2	0,0
KARADAĞ	8.009	20.099	150,9	0,0
MOĞOLİSTAN	6.020	9.186	52,6	0,0
SOMALİ	2.192	2.360	7,7	0,0
Çevre Ülkeler Toplamı	21.244.863	29.401.997	38,4	27,8
Komşu ve Çevre Ülkeler Toplamı	29.913.349	40.539.328	35,5	38,3
Genel Toplam	85.534.676	107.153.918	25,3	100,0

Kaynak: İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları ve TÜİK verileri

EK 9: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Listesi

SIRA NO	RESMİ GAZETE TARİH VE SAYISI	FİRMA	ADRES	TEL/FAKS	SERMAYE (YTL)	ORTAK SAYISI	SEKTÖR
1	96/25 21.05.1996 22642	GBS Gaziantep Birleşik Sanayiciler Dış.Tic.A.Ş.	İncilipınar Mah. Muammer Aksoy Bulvarı Prestij İş Merkezi Kat: 3/24 GAZİANTEP	0 342 215 45 85 0 342 215 45 86 0 342 215 45 95	550.000	15	Makine Halısı, Halı İpliği ve Dokuma
2	97/25 10.10.1997 23136	UFE Birleşik Çiçek İhracatçıları Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş.	Fener Mahallesi Özgürlük Bulvarı Dikmen Apt. K:1 D:3 ANTALYA	0 242 324 15 60 0 242 324 15 61 0 242 324 15 62	500.000	20	Kesme Yaş Çiçek
3	97/29 03.12.1997 23186	ÇİÇEKÇİLER BİRLİĞİ DİŞ TİCARET A.Ş	Kızıltoprak Mah. Ali Çetinkaya Cad. 127/6 Murat Apt. ANTALYA	0 242 312 26 28 0 242 312 26 30	500.000	21	Kesme Çiçek
4	18.05.1999 23699 (Karar)	ÇORUM YU-MURTA ÜRETİM PAZARLAMA A.Ş. *Kalkınmada Öncelikli Yöre"	Ankara Asfaltı 4. Km. ÇORUM	0 364 235 01 63 0 364 235 01 70	1.065.000	163	Tarımsal Ürünler
5	18.08.2001 24497 (Karar)	DFT Diyarbakır Dış Ticaret A.Ş. *Kalkınmada Öncelikli Yöre"	Diyarbakır Cad. Nasıroğlu İş Hanı Kat: 1 No: 101 BATMAN	0 488 213 40 55 0 488 213-40 56	252.000	5	Mermer, Makine Halısı, Çelik Kapı, Sera Malzemesi, Tekstil
6	14.08.2003 25199 (Karar)	Etik Dış Ticaret ve Pazarlama A.Ş.	Cihangir Mah. Meşrutiyet Cad. No:1 Kat:2 Avcılar İSTANBUL	0 212 422 89 10 0 212 422 89 11 0 212 422 89 13	500.000	20	Tekstil ve Konfeksiyon
7	22.09.2004 25590 (Karar)	Formark İleri Giyim Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş.	Mithatpaşa Cad.-1 Akel Plaza A Blok Kat 1 Daire 3, Şirinevler İSTANBUL	0 212 451 85 08 0 212 451 59 25	500.000	30	Tekstil ve Konfeksiyon
8	27.07.2006 26241	Elazığ Dış Ticaret	Organize Sanayi Bölgesi 5.Yol ELAZIĞ	0 424 255 12 60	300.000	6	Mermer
9	09.08.2007 26608	İktisad Dış Ticaret ve Pazarlama A.Ş.	Aşirefendi Cad. Ankara Konya Han No:42 Sultanhamam İSTANBUL	0 212 527 26 60	5.000.000	13	Tekstil

EK 10 İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterlikleri
Adres - Tel, Faks ve E-Mail Adresleri

BİRLİK	ADRES	TELEFON	TELEFAKS	E-MAIL
İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (İTKİB)	Dış Ticaret Kompleksi Çobançeşme Mevkii, Sanayi Caddesi Yenibosna / Bahçelievler / İSTANBUL	0(212) 454 02 00	454 02 01	Evrak@itkib.org.tr
İstanbul İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (İİB)	Dış Ticaret Kompleksi Çobançeşme Mevkii, Sanayi Caddesi Yenibosna / Bahçelievler / İSTANBUL	0(212) 454 05 00	454 05 01	iib@ieuhazelnut.org iib@fomet.net.tr
İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (İMMİB)	Dış Ticaret Kompleksi Çobançeşme Mevkii, Sanayi Caddesi Yenibosna / Bahçelievler / İSTANBUL	0(212) 454 00 00	454 00 01	Immib@immib.org.tr
Ege İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (EİB)	Atatürk Cad. No: 382 Alsancak -İZMİR	0(232) 488 60 00	488 61 00	eib1@egebirlik.org.tr eib@egebirlik.org.tr
Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (AKİB)	Uray Caddesi Turan İşhanı Kat 3-4 MERSİN	0(324) 237 68 00 (5 Hat)	2377109 232 33 25	Arge@akib.org.tr ebim@akib.org.tr
Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (UIB)	Organize Sanayi Böl. Kahverengi Cad.No: 8 Nilüfer-BURSA	0(224) 444 06 16	241 55 22	Uludag@uib.org.tr ihrbir@anet.net.tr
Antalya İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (AİB)	Atatürk Caddesi Raşit Berberoğlu İşhanı Kat: 6 ANTALYA	0(242) 241 39 69 244 01 20-26	244 01 27-28	aib@aib.org.tr aib-arge@aib.org.tr
Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (OAİB)	Mahatma Gandhi Caddesi No: 103 G.O.P. ANKARA	0(312) 447 27 40 (5 Hat)	446 72 93 446 62 49	Oaibevrak@foreigntrade.gov.tr
Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (GAİB)	İnönü Caddesi Keleş Hoca Sokak No:1 Şahinbey - GAZİANTEP	0(342) 220 00 10 (5 Hat)	220 00 15-16	Evrak@gaib.org.tr gaib@gaib.org.tr

BİRLİK	ADRES	TELEFON	TELEFAKS	E-MAİL
Karadeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği (KİB)	Atatürk Bulvarı No:436 P.K. 51 GİRESUN	0(454) 216 13 38 216 11 03	216 48 42 216 88 90	kib@hnutexp.org hazelnut@blackseaexpunion.org
Doğu Anadolu İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği (DAİB)	Cumhuriyet Cad.Eren İş Merkezi No: 88 Kat: 4-5 ERZURUM	0(442) 235 42 51 (5 hat)	2354256-58	Daibarge@daib.org.tr daibarge@virtual.tr-net.net.tr
Doğu Karadeniz Hub.Bak.Yağlı. Toh.ve Mam. İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği (THBİB)	Pazarkapı Mah.Sahil Cad. Ticaret Borsası Binası No:95 Kat:3 TRABZON	0(462) 326 16 01 326 16 11-13-23	326 94 01	www.dkib.org.tr dkib@dkib.org.tr
Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği (DETKİB)	Halk Caddesi Furkan İş Merkezi No: 28 Kat 3 P.K. 402 20100 DENİZLİ	0(258) 263 39 92	242 09 89 242 14 33	www.detikib.org.tr detkib@detkib.org.tr

Kaynak: DTM, 2008.

EK 11 İhracat Yapmak İsteyenlerin Başvuracakları Kuruluşlar¹

1. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)
2. Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı (Gümrük İdaresi ve Posta Gümrükleri)
3. Milli Savunma Bakanlığı
Harp, Silah ve Mühimmatı İhracatı: “Türkiye’de Harp Silahı ve Mühimmatı Yapan Hususi Sanayi Müesseselerinin Kontrolü Hakkında Kanun” çerçevesinde harp, silah ve mühimmatı (Spor ve av tüfekleri hariç) ihracatında ön izin alınması gerekmektedir.
4. Maliye Bakanlığı (Gelirler Genel Müdürlüğü ve Vergi Daireleri)
5. Sağlık Bakanlığı
6. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
7. Orman Bakanlığı
8. Çevre Bakanlığı
9. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Genel Müdürlüğü
10. İhracatçı Birlikleri
11. Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Sanayi ve Ticaret Odaları
12. Bankalar
Talepler “Transit Ticaret Formu” düzenlemek suretiyle bankalara yapılmaktadır.
Dövizin Yurda Getirilmesi
13. Kültür Bakanlığı

¹ İGEME

EK 12

Ticari Marka	Sektör	Franchise Verilen Yıl	Toplam Yatırım	Royalty	Reklam Oranı	Ort. Ciro/Yıl 1000\$
7 Eleven	Gıda	1993	100	1% -4%	0.1%	900
Alphagraphics	Basımevi	1990	150	5.0%	250\$/a	
Ase	Kargo	1995				
Bata	Ayakkabı	1992	0.4/m2			800
Birl.Emlakçılar	Emlak	1993	10			
Ceylan	Çocuk Giyim		15			275
Emlak Market	Emlak	1994	15	150\$/ay		20
Expres Kargo	Kargo	1992				
Hacıoğlu (1)	Gıda	1994	50	8.0%	2.0%	450
Hacıoğlu(2)	Gıda	1994	80	8.0%	2.0%	450
Jani king	Temizlik	1993	6.5	13.0%	1.0%	100
Mail Boxşes Etc.	Posta vs.	1986	60	6.0%	2.0%	400
Mc Donald's	Gıda	1992	300	5.0%	4.0%	
Mudurnu C	Gıda	1992				
Mudurnu FC	Gıda	1992				
Mudurnu PR	Gıda	1992	40	2.0%	2.0%	345
Nectar Beauty	Bakım	1991	19-50			15
PCS	Halı bakım		20-30	8.0%	2.0%	60
Premaman	Tekstil	1995	60		2.0%	300
Raksotek	Müzik	1994	9.5-38	2.0%	2.0%	52
Sagra	Çikolata	1986	17			130
Spectrum	Ofis ürünleri	1995				
Styles on Video	Bilg.saç, mak.	1995	8			45
Tespo	Mağazacılık	1993	300-400			
Turyap Emlak	Emlak	1986	5	90\$/ay		
Turyap oto	Oto	1986				
Wimpy (Anad.)	Fast Food	1995	100	5.0%	3.0%	
Wimpy (İst.)	Fast Food	1995	100	5.0%	3.0%	720
YA-PA Çocuk	Çocuk Bak.	1994	29			95
Kwik Kopy	Basımevi	1993	170	7.0	3.5	400
CC İletişim	İletişim	1994	40	5.0%	3.0%	500
Baguetta	gıda fırın	1993	65			300
Bambola (k)	Şekerleme	1995	3			102
Bruno (b)	Şekerleme	1995	6			
Burgy's	Gıda	1994	90	3.5%	3.0%	485
confecto	Şekerleme	195	10			240
Çook Şeker	Şekerleme	1994	26			485
Dexter	Ayakkabı	1992	50			120
EBB	Barter	1991	1-2			
M.Sultan Köfte	Gıda	1990	57			300
Ökoteck D.Ü.M.	Kozmetik	1995	29	5.0%	3.0%	
Patchi Int'l	Şekerleme	1995				230
Paul Mierkez	Gıda	1994	410	4.0%		66

EK 13 Dünyadaki Franchising Kuruluşlar

- EEF (European Franchising Federation) (Avrupa Franchising Federasyonu)
IFA (International Franchising Association) (Amerikan Franchising Birliği)
BFA (The British Franchising Association) (İngiltere Franchising Birliği)
FCA (Franchising Consultants Association) (İngiltere Franchising Danışma Birliği)
FAA (Franchisors Association of Australia) (Avustralya Franchisorlar Birliği)
ABF (Association Belge du Franchising) (Belçika Franchising Birliği)
ACF (Association of Canadian Franchisors) (Kanada Franchisorlar Birliği)
DFF (Danak Franchisegivor Fovening) (Danimarka Franchising Birliği)
IFA (Irish Franchise Association) (İrlanda Franchise Birliği)
FFF (Federation Française de la Franchise) (Fransa Franchising Federasyonu)
NFV (Nederlandse Franchise Vereniging) (Hollanda Franchise Birliği)
AİF (Assoziazione Italiana del Franchising) (İtalya Franchising Birliği)
JFA (Japon Franchise Association) (Japon Franchising Birliği)
NFA (Norwegian Franchise Association) (Norveç Franchising Birliği)
SFA (Swedish Franchise Association) (İsviçre Franchising Birliği)
DFV (Deutscher Franchise Verband) (Almanya Franchise Birliği)
FTC (Federal Trade Commission) (Federal Ticaret Komisyonu Amerika)
UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) (Türkiye)

EK 14**IFA (International Franchising Federation) Franchising İlkeleri**

1. Üye, franchising ya da satıcılık verirken uygulamada olan bütün yasa ve düzenlemelere uymalıdır. Franchising alanlara verilecek başvuru bilgileri onların yatırımlarını yanlış yönlendirmeyecek şekilde tam, açık ve doğru olmalıdır.
2. Her iki taraf arasındaki hak ve yükümlülüklerini açıklayan bütün önemli maddeler bir ya da birkaç sözleşmede toplanmalıdır.
3. Üyenin kabul edeceği franchising alıcısı ve satıcı, sosyal ve mali açıdan yeterli özelliklere sahip, franchising işinin ve diğer sözleşmelerinin gerektirdiği kurallara uyabilecek nitelikte olmalıdır.
4. Üye, franchising verirken ırk, din, uyruk ve cinsiyet ayrımı yapmamalıdır.
5. Üye, franchising alanlara ve satıcılarına sözleşmenin gerektirdiği yardımı yapmalıdır.
6. Üye ile franchising alan ve satıcılar arasındaki bütün ilişkiler dürüstlük esasına dayanır.
7. Üye, franchising alan ve satıcı ile arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları önlemek için elinden geleni yapmalıdır. Franchising alana veya satıcısına sözleşmenin iptali için makul bir uyarıda bulunmalı ve sorunların çözülmesi için fırsat tanımalıdır.
8. Franchising veren kazancını yeni franchising alıcılarından alacağı isim katkı bedellerine değil de, mevcut franchising almış olanların cirolarından alacağı paya dayandırılmalıdır.

EK 15**EEF (European Franchising Federation) Franchising İlkeleri**

1. Franchise veren, franchising sisteminin yönlendiricisidir.
2. Franchise veren, franchising ağını kurmadan önce en azından bir ticari projeyi makul bir süreden beri ve en azından bir pilot proje ile başarılı olarak uygulamış olmalıdır.
3. Franchise veren, franchising konusu olan sistemin sahibi olmak veya bunları başkalarına kullandırma hakkını verebilmek için malikin lisans ve onayını almak zorundadır.
4. Franchise veren, her franchise alana eğitim hizmetlerinin yanı sıra, sözleşme boyunca sürekli olarak gerekli ticari ve teknik yardım hizmetlerini vermek zorundadır.
5. Franchise alanlar kendi işletmelerinin gelişmesi ve büyümesi için gerekli performansı ve sistemin imajının ve markanın korunması için gerekli gayreti göstermek zorundadır.
6. Franchise alanlar, franchise verenlere veya onun görevlendireceği kişi ve kuruluşlara denetleme için gerekli belgeleri göstermek ve inceleme yapmalarına izin vermek zorundadır.

EK 16

İŞLETME ADI	ROYALTY	REKLAM	ORTALAMA CIRO
MC DONALDS	% 5	% 4	-
WIMPY (ANADOLU)	% 5	% 3	-
WIMPY (İSTANBUL)	% 5	% 3	720000\$
MUDURNU C	-	-	-
MUDURNU FC	% 3	% 1	-
MUDURNU PR	% 2	% 2	345000\$
HACIOĞLU(1)	% 8	% 2	450000\$
HACIOĞLU(2)	% 8	% 2	450000\$
BURGY'S	% 3.5	% 3	485000\$
SICILY'S PIZZA	% 4	-	500000\$
SAĞRA	-	-	130000\$
SAMPI	% 5	% 3	

EK 17

FRANCHISE ANLAŞMASI

TARİH....19.....

1) TARAFLAR:

Bir tarafta kayıtlı işyeri merkezi adresinde olan bundan böyle franchisor olarak tanınacaktır.

Diğer tarafta kayıtlı ofisi/ işyeri merkezi adresinde olan bundan böyle franchisee olarak tanınacaktır.

2) TANIMLAMALAR:

Aşağıdaki terimler şu anlamlarda kullanılacaktır:

2.1. “Reklam Katkı Ücreti”: İşletmenin brüt satış hasılatının (Koşullar bölümünün 3.12 maddesinde belirtildiği şekliyle) %’i.

2.2. “İşletme: (Yapılacak işin detayları.....) için franchisor tarafından belirlenen tarz ve biçimde, kullanımına izin verilmiş isim altında, marka ve know-how’ın ticari faaliyetlerde (karşılıklı çıkarlar doğrultusunda) kullanımınıdır.

2.3. “Koşullar”: Anlaşma ekinde bulunan ve bir bütün olarak anlaşmaya dahil oldukları kabul edilen standart ve varsa özel koşullardır.

2.4. “Sürekli Ödemeler”: İşletme brüt hasılatının (Koşullar bölümünün 3.12. maddesinde belirtildiği şekilde) % ‘sini oluşturan franchise ödemeleri.

2.5. “Ticari Yıl”:(Yıl sonu tarihi)’ de biten dönemin kapsadığı her yıl.

2.6. “Başlangıç Ücreti ”: tutarında başlangıç ücreti.

2.7. “Know-how”: Franchisor’ın dönem boyunca zaman zaman franchisee’ye verdiği işletme sistemleri ve yöntemleridir.

2.8. “Satış Birimi”: Kısaca olarak tanımlanan binalar veya dönem boyunca franchisor tarafından onaylanan diğer binalar.

2.9. “El Kitabı”: Franchisor tarafından çıkarılan ve dönem boyunca zaman zaman bazı düzeltmelere tabi tutulan, kısmen know-how’uda içeren ve bu anlaşmanın bir parçasını oluşturduğu kabul edilen (seri no’su.....), işin yürütülmesi için gerekli ve gizli, yazılı sistem ve yönetmelikler.

2.10. “Marka”: Franchisor’ın dönem boyunca kullanımına uygun bulunduğu marka ve buna ek ve tamamlayıcı markalar ve bunlarla bağlantılı logolar, dizayn ve lejandlardır.

2.11. "Asgari Paket":

2.11.1. Her türden ekipman ürünleri ve stoklar listesi.

2.11.2. Dönem boyunca zaman zaman el kitabında şart koşulan satış biriminde asgari personel düzeyi.

2.12. "Ödeme Tarihleri":

2.12.1. Başlangıç Ücreti için: Bu anlaşmanın imzalandığı tarih

2.12.2. Reklam katkı ücretine sürekli ödemeler için: Bir önceki takvim ayında gerçekleştirilen iş'e bağlı olarak dönem boyunca her takvim ayının (on)'uncu günü.

2.13. "Ruhsatlı İsim": Franchisee'nin "....." olarak kullanmasına izin verilmiş isim.

2.14. "Dönem": Koşullar uyarınca daha önceki bir tarih belirlenmediği müddetçe 'da (Başlangıç Tarihi) başlangıç, 'da (Başlangıç Tarihi) başlayıp, 'da (Bitim Tarihi).sona eren yıl.

2.15. "Bölge": (Burada bölgeyi tanımlayınız) coğrafi bölgesi. (Ayrıca bu anlaşma'nın eki olarak verilen bir haritada sınırları kırmızıyla belirtilecektir.)

3) HAK:

Franchisee tarafından franchisor'a ödenen Başlangıç Bedeli, Sigorta Primi, Reklam Katkı Ücreti ve Sürekli Ödemeler bağlamında, franchisee ile yapılan bu anlaşma uyarınca franchisor franchisee'ye, marka ve know-how kullanım hakların sadece aşağıda belirtilen durum ve koşullarda vermektedir.

3.1. İşletme'de

3.2. Satış Noktası'nda

3.3. Bölge Dahilinde

3.4. Dönem Boyunca

3.5. Ruhsatlı isim altında

3.6. Elkitabına uygun olarak

...../...../ 19.... tarihinde

..... (Franchisor'ın ismi)'nin nam ve hesabına(yönetici adı) tarafından imzalanmıştır.

.....(Franchisee'nin ismi)'nin nam ve hesabına(yönetici adı) tarafından imzalanmıştır.

STANDART KOŞULLAR

1) Ünvan: Franchisor marka ve know-how'ın lehdar sahibi olduğunu garanti eder.

2) Franchisor'un yükümlülükleri: Franchisor şunları kabul eder.

2.1. Eğitim: Maliyeti başlangıç bedeli'ne dahil olmak üzere bu tarihten itibaren 90 gün içinde franchisor tarafından belirlenecek bir yerde franchisee'nin bir müdürü ve tüm başlangıç çalışanlarına işin akışı içinde gereken eğitimi temin etmek.

2.2. Elkitabı: Elkitabı franchisor'ın mülkiyetinde kalmak kaydıyla franchisee için bu elkitabı'nı basmak ve güncelleştirmek.

2.3. Reklam: İngiliz Adaları'nın seçilen bölgelerinde marka için, reklam katkı ücretinin makul ölçülerde kullanımını sağlayacak biçimde reklam ve tanıtım programını üstlenmek ve gerçekleştirmek.

2.4. Reklam Fonu Banka Hesabı: Franchise verene ait olan diğer mağaza ve satış birimlerinden gelen benzeri katkılarla birlikte reklam katkı ücretini sadece bu amaçla franchise veren adına açılan ayrı bir banka hesabına yatırmak.

2.5. Giderler: Franchise verenin herhangi bir zamanda geçmiş veya gelecek yıllardaki tüm reklam katkı bedelinin tümünün oluşturduğu fondan geri tahsil etme hakkı baki kalmak üzere, dönem ticari yılda yapılan reklam tanıtım masraflarının tümünü içeren hesapları franchise alana vermek.

2.6. Kişiyeye veya Kuruluşa Özel: Bu bölgede bahsi geçen iş konusunda franchise verenin faaliyette bulunmaması ve diğer kişilere franchise vermemesi.

2.7. Bilgi: Franchise veren franchise alanı dönem boyunca bilgilendirerek işle ilgili destek verir, işle ilgili sürekli tavsiyelerde bulunur, danışmanlık yapar.

2.8. Mal Temin Etme Koşulları: İşletme için gerekli ürünlerin franchise alanlara franchise veren tarafından veya onayladığı üçüncü bir kişi tarafından veya onayladığı üçüncü bir kişi tarafından temin edilmesini sağlar.

2.9. Ek Satışlar: Franchise verenin onaylaması kaydıyla, özel sipariş ve talepleri karşılamak amacıyla benzer ürün ve donanımların satışı için franchise alana izin verir.

2.10. Dekorasyon: Franchise alanın işletmesinin dekorasyonunun merkezle aynı olmasını sağlar.

2.11. Kayıtlar: Franchise veren franchise alanın doğru satış kayıtları oluşturması için satış raporları ve muhasebe formları sağlar.

3) Franchise Alanın Yükümlülükleri: Franchise alıcısının franchise veren ile yaptığı anlaşmada yükümlülükleri şunlardır:

3.1. Eğitim: Franchise alanın bir yöneticisi ve tüm personelin, franchise verenden eğitim almadan ve uzman olduklarına dair onay almadan işe başlamamaları, işe yeni eleman alınırsa franchise verene bildirmeleri, eğitim tamamlanmadan hiç kimsenin işe başlamasına izin vermemeleri ve gerekli görüldüğünde franchise veren tarafından verilen eğitim seminerlerine katılmaları gereklidir.

- 3.2. Devam Etme: Bütün zamanını ve enerjisini, dikkatini işe vermek, müşterilere tutarlı olarak iyi servis ve standart kalitede ürün ve hizmet sunmak.
- 3.3. Raporlar: Franchise alan tarafından gerçekleştirilen satış ve hizmetlere ait doğru bilgileri, raporlar halinde hazırlayarak franchise verene posta ya da elektronik araçlar yardımıyla göndermek. Franchise alan hesap ve muhasebe kayıtlarını müracat el kitabında belirtilen koşullar doğrultusunda tutar. Franchise veren tarafından belirlenen yemli muhasebe firmasına denetlettirir.
- 3.4. Ücretlerin Ödenmesi: Franchise alan franchise verenin temin ettiği tüm malzeme, ürün, donanım için franchise verenin gönderdiği tarihten itibaren belirli bir sürede (21 gün gibi) ödeme yapmalıdır. Diğer üreticilerin ödemelerinde normal vade koşullarında yapmalıdır.
- 3.5. Kira Ödemesi: Kirayı sözleşmeye uygun olarak zamanında ödemelidir.
- 3.6. Ticari Sırlar ve Gizlilik: Franchise alan, iş, franchise veren tarafından işte kullanılan sistem ve yöntemlerle ilgili hiçbir bilgiyi üçüncü şahıslara vermemelidir. İşte çalışan işçinin görevleri için gerekli durumlar haricinde bilgi vermemelidir. El kitabının herhangi bir bölümü çoğaltılmamalıdır.
- 3.7. İş Hacmi: Franchise alan kendi satış biriminde en büyük satış hacmine ulaşmak için gereken tüm çabayı göstermelidir.
- 3.8. Başka iş yasağı: Franchise verenin önceden uyarısına gerek kalmaksızın satış biriminde başka bir iş veya ticaret yapmamalı, başka bir işe doğrudan ya da dolaylı olarak girişmemelidir.
- 3.9. KDV Şartı: Dönem boyunca başlangıç ücreti, sürekli ödemeler ve reklam katkı bedelleri üzerinden hesaplanan LDV veya onun yerini tutan vergi ve yükümlülükler franchise verene ödenmelidir.
- 3.10. İşletmenin Yürütülmesi: İşletmeyi el kitabında belirtilen standart ve kalitede, devlet tarafından konulan yükümlülüklerle uygun olarak, franchise veren tarafından onaylanan satış biriminde, tümü eğitilmiş personel ile yürütmek.
- 3.11. Sigorta: Franchise veren tarafından belirlenen bir sigorta şirketi aracılığıyla hazırlanan sigorta poliçesinden doğan borçları ödemek. Franchise verenin yaptığı harcamaları ödemek.
- 3.12. İşletme Yerinin Denetimi: Franchise veren ya da temsilcisi istediği zaman franchise alanın satış birimini denetleyebilir.
- 3.13. Hakların Bildirimi: Franchise verenin patent, telif, ticari isim hakkı gibi hakları franchise alanın antetli kağıt ve basılı evrak üzerinde kullanması.
- 3.14. Hak İhlali Tazminatı: Franchise alan herhangi bir patent, ticari marka veya benzeri hakkı izinsiz kullanırsa, yönetmelik veya tüzüğü ihlal ederse, işletmeyi yürütmesi, tutumu konusunda üçüncü bir kişiden şikayet gelmesi durumunda franchise verene tazminat öder.
- 3.15. Alt Franchise Yasağı: Marka, know-how veya işle ilgili diğer kişilere franchise veremez.

3.16. Tanıtım: Franchise alan yerel reklam ve tanıtım harcamalarına brüt hasılatın % .'ından az harcama yapamaz ve bölgesi içinde tanıtım faaliyetlerine katılır.

3.17. Devir: Franchise verenin onayını almadan işletmesini üçüncü kişilere devre-demez.

3.18. Yöneticiye İtimat: Franchise veren franchise alanın yöneticilerine duyduğu güven sonucunda bu hak verildiğinden, franchise verenin onayını almadan yönetici değiştirilemez.

3.19. Fiyatlar: Hiçbir müşteriye el kitabında yer yer belirtilen haricinde yüksek fiyat uygulanamaz.

3.20. Konut: Dekorasyonu iyi durumda ve tamir edilmiş olarak korumak, franchise veren istediğinde iç dekorasyon ve mobilyalarda değişiklik yapmak.

4) Sona Erdirme Prosedürü: Franchise alan anlaşmanın sona ermesi durumunda şunları kabul eder.

4.1. İş'te kullanılan telefonları alıkoymamak ve franchise verenin uygun gördüğü kişiye devrini engellemek.

4.2. İş'te kullanılan tüm malzemeleri franchise verene devretmek.

4.3. Tüm ilan, reklam ve tanıtım malzemelerini franchise verene devretmek.

4.4. El kitabını sağlam ve kopyalamadan franchise verene iade etmek.

4.5. Ticaret sicilinden kayıt silinmesi gerekçesiyle markanın kullanımını sona erdirme konusunda bir tebliğ imzalamak.

4.6. İşe derhal sona erdirmek.

4.7. Franchise alan franchise verenin kiracısı ise kira sözleşmesini franchise verene teslim etmek, satış biriminden hemen ayrılmak.

5) Sona Erdirme Finansal Prosedürü: Franchise verene sözleşmenin sona ermesi tarihindeki tahmini ciro ve müşteri listesini hazırlanmalı ve brüt satış hasılatı üzerinden ödenmesi gerekli ücretler ödenmelidir.

6) Diğer:

6.1. Hakların Saklı Tutulması: Franchise alana verilmemiş tüm haklar franchise verene aittir. Franchise veren herhangi bir yükümlülük altına girmeden üçüncü kişilere bölgede veya başka bir yerde işle ilgili markayı temsil edecek ürünün lisansını verebilir.

6.2.Faiz: Franchise alan franchise verene karşı borçlarını (Başlangıç ücreti, reklam katkı payı, sürekli ödemeler) zamanında ödenmezse günlük % ...'nin altında olmak üzere banka faiz oranları üzerinde %. Olacak şekilde günlük faiz alınır.

6.3. Vadesinde Yapılmayan Ödemeler: Franchise alan vadesinde ödemeleri yapmazsa franchise veren sipariş almayı, mal teslimatını derhal keser.

6.4. Makbuz: Franchise vereb para aldığına dair makbuz verir.

6.5. Fors Majör: Her iki tarafında isteği dışında savaş, hükümet kısıtlamaları gibi nedenlerle anlaşma sona ererse taraflar karşılıklı yükümlülüklerinden muaf kalabilirler.

6.6. Anlaşmanın Feshi: Anlaşmanın veya koşulların herhangi bir maddesinin geçersiz, hukuka aykırı olduğu bir yargı makamı ya da uzman kurum tarafından beyan edilirse ya madde düzeltilir ya da anlaşma feshedilir.

6.7. Satışların Azlığı: Franchise alan makul bir ciroya (Bölge koşulları ve diğer franchise alanlar karşılaştırılarak incelenir) ulaşmaması durumunda franchise veren anlaşmayı fesheder.

6.8. Yeni Satış Birimleri: Franchise alanın bölgesinde nüfus yoğunluğu birden fazla birimin açılmasını gerektirecek kadarsa franchise veren bu durumu franchise alana bildirir. Franchise alan franchise verenin belirlediği bir yerde ek satış birimi açabilir. Eğer ek satış birimi açmazsa, franchise veren başka bir üçüncü kişiye franchise verebilir.

6.9. Daha önceden oluşan yükümlülükler: Anlaşmanın sona ermesi tarafların dah önceden oluşan yükümlülüklerini ve haklarını azaltmaz, ortadan kaldırmaz.

6.10. Uyarı: Tarafların yaptığı tüm uyarılar posta aracılığıyla gönderilir ve belirli bir süre içinde (posta 72 saat, elektronik posta 24 saat) karşı tarafın eline geçtiği kabul edilir.

6.11. Şube Olmama Durumu: Franchise alan franchise verenin temsilcisi değildir ve franchise alan adına taahhütte bulunamaz.

6.12. Anlaşmanın Bütünü: Franchise alan anlaşmanın taraflar arasındaki ilişkide zemini oluşturduğunu kabul eder.

6.13. İhlal Prosedürü: Franchise alan koşulları yerine getirmezse franchise veren 30 gün içinde yazılı olarak bildirmek kaydıyla anlaşmayı feshedebilir.

6.14. Çözumsuzlük: Franchise alanın tasfiyeye gitmesi durumunda franchise veren anlaşmayı fesh edebilir, franchise alan tarafın hiçbir alacaklısı franchise'dan doğan hakları kullanamaz, işi yürütemez. Franchise veren franchise alan borçlarını ödeyene kadar tüm ürünler üzerinde, stok kayıtlarında ipotek hakkına sahiptir.

6.17. Anlaşmanın Yenilenmesi: Franchise alanın anlaşma süresi bitmeden franchise verene tebligat göndermesi, iyi bir performans göstermesi, tüm yükümlülüklerini yerine getirmesi durumunda anlaşma yenilenir.

6.18. Ölüm veya Yetersizlik: Franchise alanın ölümü halinde temsilcileri durumu franchise verene bildirir. Franchise verenin onaylaması durumunda işe devam edilir.

Kaynakça

- Albaum, Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, Second Edition, Cambridge, 1994.
- Albaum, Gerald, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, Laurence Dowd, **International Marketing and Export Management**, Addison Wesley Publishing, first printed, Cambridge, 1989.
- Abrams, Rhonda M., **The Successful Business Plan: Secrets&Strategies**, Edit. Virginia Grosso, The Oasis Press, Oregon, 1991.
- Akat, Ömer, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 1. baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa,1996
- Aliber, Robert Z., Reid W. Click, **Readings in Internetalional Business**, The MIT Pres, London, second edition, 1995.
- Artisien, Patrick F. R, **Joint Ventures in Yugoslav Industry**, Gower Publishing, England, 1985.
- Arslan, H. Bader, **Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004.
- Aubert, Benoit A., Transaction Cost Theory, The Resource Based View, and Information Technology Sourcing
- Decisions: A-Re-Examination of Lacity Et Al's Findings, University of Queensland, Canada, 2001.
- Axinn, Catherine N, Paul Matthyssens (2001), "Limits of Internationalization Theories in An Unlimited World", International Marketing Review, April, vol 19, no 5, 436-449.
- Ayanoğlu, Ejder, "Franchising ve Türkiye'dekiUygulaması", Vergi Dünyası, sayı:176, Nisan 1996.
- Ayhan, Doğan Y., "İşletmelerarası Bir Birleşme Biçimi; Franchising (İmtiyaz) Sistemi ve Önemi, H. Ü. Dergisi, cilt.2, sayı:3, 1984.
- Bell, John, **Single or Joint Venturing**, Avebury Ashgate Publishing, J. Bell, England, 1996.

- Berman, Barry, Joel R. Evans, **Retail Management, A Strategic Approach**, fifth edition, Mc Millan publishing, New York, 1992.
- Bilge, Osman, "Franchising ve Hizmet Sektörü", Dünya, 9 Eylül, 1994.
- Brewer, Thomas L., Stephen Young, **The Multilateral Investment System and Multinational Enterprises**, Oxford University Press, Oxford, 2004.
- Boroian, Donald, Petrick Boroian, "**The Franchise Advantage: Make It Work For You!**" Chicago A Prism Crativ Grop Ltd. Publications, USA, 1992.
- Buckley, Peter J. **What is International Business?**, Palgrave, Macmillan, 2005, NewYork.
- Buckley, Peter, Pervez Ghauri, **The Internationalization of the Firm**, Academic Press, London, 1993.
- Budak, Gülay, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış yayınları, İzmir, 2004.
- Calantone, Roger J., Yushan Sam Zhao, "Ortak girişims in China: A Comparative Study Of Japanese, Korean, and U. S. Partners", Journal of International Marketing, Chicago, 2001, volume 9, issue 1-23.
- Cateora, Philip R., John L. Graham, **International Marketing**, McGraw Hill, 1999.
- Cazurra, Alvaro Cuervo, "The Multinationalization of Develoing country MNEs: The Case of Multilatinas", Journal of International Management, vol 14, 2008, 138-154.
- Çalıpınar Hatice, "A Theoretical Model Proposal in Supply Chain Management for Turkish SMEs", Problems and Perspectiues in Management, vol 5, issue 2, 2007, 90-97.
- Cerrato, Daniele, "The Multinational Enterprise as and Internal Market System", International Business Review, 15, 2006, p. 253-277.
- Child, John, David Faulkner, **Strategies of Cooperation**, Oxford University Press, First Edition, January, 1998, Oxford.
- Christelow, Dorothy B., "International Joint Ventures: How Important Are They?", Columbia Journal of World Business, Summer, 1987.
- Chul, Kim Seung, "Analysis of Strategic Issues for International Ortak girişims: Case Studies of Hong Kong China Joint Venture Manufacturing Firms", Journal of EuroMarketing, number 4 (3/4), 1996.
- Coviello, Nicole E., Hugh J. Munro, "Growing the entrepreneurial firm. Networking for International Market Development", European Journal of Marketing, vol 29, no 7, 1995, 49-61.
- Coşkun, Recai, "Determinants of Direct Foreign Investment in Turkey", European Business Review, vol 13, number 4, 2001, 221-226.
- Cundiff, Edward W., Marye Tharp Hilger, **Marketing In The International Environment**, Second Edition, Prentice Hall, London, 1988.
- Cullen, John B., Johnson Lean L; Japanese and Local Partner Commitment to IJV: Psychological Consequences of Outcomes and....", Journal of International Business Studies, vol 26, issue 1, 1995.
- Curry, Jeffrey Edmund., çev. İbrahim Bingöl, **Uluslararası Pazarlama**, Kontent Kitap, İstanbul, 2002

- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan, **International Business**, Pearson Education International, New Jersey, 2004.
- Dahringer, Lee D., Hans Mühlbacher, **International Marketing**, Addison Wesley Publishing Company, NewYork, 1991.
- Dayınlarlı, Kemal, Joint Venture Sözleşmesi, 2. baskı, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1999.
- Demirbağ, Mehmet; Hafız Mirza, David T. H. Weir, "The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and the Role of Industriat Groups", Management International Review, Annual 1995, 35, 35-51.
- Doyle, Peter, çev. Gülfidan Barış, **Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat, 3. Baskı, İstanbul, 2003.
- Elango, B. "Geographic Scope of Operations by Mulinational Companies: An Exploratory Study of Regional and Global Strategies", European Management Journal, vol 22, no 4, 431-441.
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, 2000, 5. baskı.
- Erikson, Kent, Anders Majgard, D. Deo Sharma, 'Path Dependence and Knowledge Development in The Internationalization Process', Management International Review, Oct 2000, v 40, i4, 307-421.
- Ethier, Wilfred J., James R. Markusen, UNCTAD, "Multinational Firms, Technology Diffusion And Trade", Journal Of International Economics, 1996, vol 41, p.1-26.
- Fıkırkoca Ali, "Uluslararası işbirlikleri", Ekonomik Kurumlar ve Kavramlar Sözlüğü, Ed (Başkaya F. ve Ördek A) s. 1181-1197, Ankara, 2008.
- Fina, Ermínio, Alan M. Rugman, "Atest of Internalization Theory and Internationalization Theory: the Upjohn Company", Management International Review, July 1996, v36, n3, 199-214.
- Feldhusen, Frederike, Marlene Schmidt, Fanny Strauch, Internationalization Theories And Their Application To One Of Sweeden's Most Successful, Exports, Malardalen University, School Of Business, Thesis, Spring Term, 2006.
- Fladmoe –Lindquist Karin, "International Franchising: Capabilities and Development", Journal of Business Venturing, vol 11, 1996, 419-438.
- Forsgren M., "The Concept of Leraning in The Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review", International Business Review, vol 11, 2001, 257-277.
- Friedman, Wofgang G. George Kalmanoff, **Joint International Business Ventures**, Columbia University Press, New York, 1961.
- Griffin, Ricky W., Michael W. Pustay, **International Business**, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Gankema, Harold G. J.; Henoch R. Snuif, Peter Zwart, "The Internationalization Process of Small and Medium Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", Journal of Small Business Management, Oct 2000, v38, i4, 15-27.
- Gegez, Ercan, Müge Arslan, Emrah Cengiz, Mert Uydacı, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, Der Yayınları, 2003

- Gegez, Ercan, "Dağıtım Kanallarında Bayilik Sistemi ve Sistemin İşleyişi", Pazarlama Dünyası, yıl:7, sayı:38, Mart-Nisan 1993.
- Glaister, Keith W., Romy Husan Peter J. Buckley, "UK International Joint ventures with the Triad: Evidence for the 1990's", British Journal of Management, vol 9, 1998.
- Glaister, Keith, Ekrem Tatoğlu, "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspective and Motives", METU Studies in Development, Vol. 24 No. 3, 1997, 383-411.
- Groselli, Johny, **Franchising: As A Bridge Between Large and Small Enterprises, Partnership Between Small And Large Firms**, Graham&Tratman, 1989.
- Gümüş, Sefer, "Haliç'teki KOBİ'lerin İhracatlarını Artırma Olanakları Üzerine Bir Araştırma", KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007.
- Günsoy, Bülent, **Küreselleşmenin Ölçülmesinde Sistemik Yaklaşımlar**, Karşılaştırmalı Bir İnceleme, İmaj yayınevi, Eskişehir, Şubat 2006.
- Hackett, Donald W., **The International Expansion os US Franchise Systems: Status and Strategies**, International of Business Studies, Spring 1976.
- Hardy, Kenneth G., Allan J. Magrath, **Marketing Channel Management, Strategic Planning And Tactics**, Scott, Foresma Company, London, 1988.
- Halawi, Leila A, Jay E. Aronson, Richard V. McCarthy, "Resource Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage", The Electronic Journal of Knowledge Management, vol 3, issue 2, 2005, 75-86.
- Harrison, Andrew L., Ertuğrul Dalkıran, Ena Elsey, **International Business**, Oxford University Press, First Published, 2000.
- Hall, Peter, Rob Dixon, **Franchising**, Pitman Publishing, London, 1988
- Hill, Charles W. L., **International Business**, McGrawHill International edition, 2007.
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson, R. Duane Ireland, **Management of Strategy**, Thomson South-Western, seventh edition, 2007.
- Horaguchi Haruo., Brian Toyne, "Setting the Record Straight: Hymer, Internalization Theory and Transaction Cost Economics", Journal of International Business Studies, Fall 1990, v 21, n 3, s. 487-495.
- Hoang, B. Peter, "A Casual Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance", Management International Review, Annual 1998, v.38, n. SPEISS, 73-93.
- Hosseini, Hamid, "An Economic Theory of FDI: A Behavioral Economics and Historical Approach", The Journal of Socio Economics, vol 34, 2005, 528-541.
- Hooley Graham, Ray Loveridge, Internationalization Process, Context and Markets, Macmillan Ltd, First Published, New York, 1998.
- Isobe, Takehiko, Shige Makino, David B. Montgomery, "Resource Commitment, Entry Timing, And Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Ventures in China", Academy of Management Journal, Mississippi State, Jun 2000, vol 43, issue 3, s.468-484.

- Izraeli, Dov, **Franchising and The Total Distribution System**, first published, Western Printing, London, 1972.
- Ivanov, Ivan, Peter Hansen, **Joint Ventures, as a Form of International Economic Cooperation**, Published for and behalf of the United Nations, Taylor&Francis, First Published, NewYork, 1989.
- İneci, Barboros, "AET Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Ortak Girişim)", İKV Yayın No: 56, İstanbul
- Jenkins, Rhys, **Transnational Corporations and Uneven Development**, first published, New York, 1987.
- Jansson, Hans, **International Business Strategy in Emerging Country Markets**, Edward Elgar Publishing limited, 2007.
- Jeannet, Jean Pierre, Hubert D. Hennessey, **Global Marketing Strategies**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, The Dryden Press, Boston, 1992.
- Johanson, Johny K., **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Marketing**, McGraw Hill, 2000.
- Justis, Robert, Richard Judd, **Franchising**, Sout Western Publishing Co, USA, 1989.
- Kaplan, İbrahim, İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı (Joint Venture) Dayınları Hukuk Yayınları, Ankara, 1994.
- Karadeniz, E. Esra, Kenan Göçer, "Internationalization of Small Firms, A Case Study of Turkish Small and Medium Sized Enterprises", *European Business Review*, vol 19, no 5, 2007, 387-403.
- Kaynak, Erdener; Ekrem Tatoğlu, Veysel Kula, "An Analysis Of The Factors Affecting The Adoption Of Electronic Commerce by SMEs", *International Marketing Review*, vol 22, no 6, 2005, 623-640.
- Keegan, Warren J, "Multinational Product Planning Strategic Alternatives", *Journal of Marketing*, January 1968.
- Kinch, John E., John P. Hayes, **Franchising: The inside story**, first publishing, Trimark, Publishing Company, Wilmington, 1986.
- Knight, Gary A. & S. T. Cavusgil, The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 1996, 11-26.
- Koçak Akın, "Uluslararası İş Fuarlarına Katılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi", *Dış Ticaret Dergisi*, Ekim, 1999.
- www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/uluslarasayi15.doc
- KoçakAkın, Bir İhracat Karar Süreci Modeli Denemesi", *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 52, No: 1-4, 1997, 467-490. dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5587.pdf
- Kotler, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Yaman Erdal, Cilt:2, Bilimsel Yayınlar Derneği, İkinci Basım, 1972.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Ninth Edition, Pretice Hall, 2001.

- Kotler, Philip, Gary Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, 2008.
- Kozlu, Cem M., **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Ocak 2007.
- Köksal, Mehmet Haluk, "How Export Marketing Research Affects Company Export Performance, Evidence From Turkish Companies", Marketing Intelligence&Planning, vol 26, no 4, 2008, 416-430.
- Kuriloff Arthur H, John M. Hephill, **How To Start Your Own Business And Succeed**, McGraw Hill Company, 1981.
- Kula Ferit, Çok Uluslu Girişimler ve Türkiye, İleri Yayınları, Mart 2006, İstanbul.
- Laine, Annika, Sören Kock, "A Process Model of Internationalization-New Times Demands New Patterns", University of Bath.
- Lafontaine, Francine, Patrick J. Kufmann, "The Evolution Of Ownership Patterns In Franchise Systems", Journal Of Retailing, Vol: 70, Number: 2, Summer 1994, 97-113.
- Lewitt Theodore, **The Marketing Imagination**, New York: The Free Press, 1983.
- Leontiades, James C., **Multinational Corporate Strategy**, Lexington Boks, 1985
- Love, John F., **Altın Kemer Efsanesi McDonalds**, Çev. Seçkin Selvi Cılızoğlu, Rota Yayın Dağıtım, 1989
- Luostarinen, Reijo, Mika Gabbrielsson, "Globalization and Global marketing, Strategies of Born Globals in SMOPECs", Annual Conference of the European International Business Academy, 8-10 December 2002, Athens.
- McCarthy, E. Jerome, William D. Perreault, **Basic Marketing**, Tenth Edition, Irwin Homewood, Boston, 1990
- Miller, Robert, Jack D. Glen, Frederick Z. Jaspersen, Yannis Karmokolias, "International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages? Statistics for 1970-95", IFC Discussion Paper, no 29.
- Matsuura, Nanshi F. **International Business**, International Edition, 1991.
- Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999, s.115.
- Morden, Tony, **Business Strategy and Planning, Text and Cases**, McGraw Hill Book Company, London, 1993
- Moen, Qystein, Morten Gavlen, Iver Endresen, "Internationalization of Small Computer Firms, Entry Forms and Market Selection", European Journal of Marketing, vol 38, no:9/10, 2004, 1236-1251.
- Nitsch, Detlev, Paul Beamish, "Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe", Management International Review, Jan 1996, v36, n1, 27-44.
- Ojala, Arto, "Entry in a Psychically Distant Market: Finnish Small And Medium-Sized Software Firms in Japan", European Management Journal, vol 26, 2008, 135-144.
- Osland, Gregory E., Charles R. Taylor, Shaoming Zou, "Selecting International of Entry and Expansion", Marketing Intelligence&Planning, MCB University Press, vol 19, no 3, 2001, 153-161.

- Özcan, Zeynep Özge, Türkiye’de Elektronik Bankacılık: İnternet Bankacılığı Üzerine Bir Çalışma Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2007, T.C Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pan, Yigang, David K. Tse; “The Hierarchical Model of Market Entry”, Journal Of International Business Studies, 2000, Fourth Quarter, vol 31, Issue 4, 535-554.
- Panvisavas, Veerades, J. Stephen Taylor, “The Use of Management Contracts by International Hotel Firms in Thailand”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2006, vol 18, no 3, 231-245.
- Phatak, Arvind V., **International Dimensions of Management**, Second Edition, Temple University, PWS-Kent Publishing, Boston, 1989.
- Petty, Ross D., “Legal Development”, Journal of Public policy&Marketing, cilt:14, sayı:1, Spring 1995.
- Prat, John Hamilton, **Franchising, Law and Practice**, Sweet&Maxwell London 1990.
- Proctor, Tony, **Marketing Management, Integration Theory and Practice**, International Thomson Business Press, First Printed, London,1996.
- Ramu, S. Shiva, **International Joint Ventures**, Wheeler Publishing, First Edition, NewDelhi, November1997.
- Reurer, Jeffrey J., “Parent Firm Performance Across International Joint Venture Life Cycle Stages”, Journal of International Business Studies, 2000 1 st Quarter, vol 31, issue 1.
- Rutashobya, Lettice, Jan Erik Jaensson, “Small Firms >Internationalization for Development in Tanzania, Exploring the Network Phenomenon”, International Journal of Social Economics, vol 31, no:1/2, 2004, 159-172.
- Rugman, Alan M, Donald J. Lecraw, Laurence D. Booth, **International Business Firm and Environment**, McGraw Hill International Editions, 3rd printing, 1988.
- Root, Franklin R, **Entry Strategies for International Markets**, Lexington Books, Heath and Company Publishing, Canada,1987.
- Robock, Stefan H., Kenneth Simmonds, **International Business and Multinational Enterprises**, third edition, Richard Irwin, 1983.
- Sarıaslan, Halil, “Finansal Piyasaların Değişen Dinamikleri”, **Atatürk’ün 125. Doğum Yılına Armağan**, cilt 2, SPK, Ankara, 2007.
- Sarıaslan Halil, Cengiz Erol, **Finansal Yönetim, Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008.
- Seyidoğlu, Halil, Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama, Geliştirilmiş 10. Baskı, Güzem Yayınları, no 29, İstanbul 1994, s.577.
- Shane, Scott A., “Why Franchise Companies Expand Overseas”, Journal of Business Venturing vol 11, 1996, 73-88.
- Shenkar O, Zeira Y, “Human Resources Management in International Joint Ventures, Directions for Research”, Academy of Management Review, 1987, 12(3), 546-557.
- Spencer, Julie, **Principles of International Marketing**, Blackwell Business, First Published, Oxford, 1994.

- Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat (edt), **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Nobel yayın, 2005.
- Su, Zhan, Raymond Poisson, "Processes of Internationalization: An Emprical Study of Small and Medium Sized High Tech Quebec Enterprises, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/r003.htm>
- Sundaram; Anant K J. Stewart Black, "The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises", *Academy of Management Review*, Oct 1992, v 17, n 4, 729-758.
- Sun, Haishun, "Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: A Socioeconomic Analysis", *International Journal of Social Economics*, vol 26, no 5, 1999, 642-659.
- Stanworth, John, Brian Smith, **Franchising, Başarılı Markalar ve Siz**, Epsilon yayıncılık, 1995.
- Stam, D., Christiaan, **Knowledge Productivity**, 2007.
- Stern, Louis W., Adel El Ansary, Anne T. Coughlan, **Marketing Channels**, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Tatoğlu Ekrem; Keith W. Glaister, "Westein MNC's FDI in Turkey, An Analysis of Location Spesific Factors, *Management International Reviev*, April 1998, v.38, n2, 133-159.
- Tayeb Monir H., Farok J. Contractor, *İnternational Business Partnership*, First Published, Palgrave, New York, 2001.
- Taylor; Charles R, Shaoming Zou; Gregory E. Osland, "Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNC's", *International Marketing Review*, vol 17, no 2, 2000.
- Tek, Ömer Baybars, "**Pazarlamada Değer Yaratmak**", Hayat Yayıncılık, İstanbul 2006.
- Thompson, Donald N., **Türkiye'deki Pazarlama Vak'aları: Zorluklar ve Fırsatlar**, Gazi Kitabevi, 2006, Bilkent Üniversitesi, Ankara.
- Tokman, Mert, Ayşe Banu Elmadağ, Nimet Uray, R. Glen Richey, "Exploring The Development of Supply Chain International Joint Venttures", *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, vol 37, no 6, 2007, 442-453.
- Tuncer, Doğan; Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.
- Ulaş, Dilber, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003.
- Usta, R., Tüketicilerin Demografik Özellikleri ve İnternette Satın Alma Davranışı Üzerine Bir Araştırma, *Kooperatifçilik*, 2006, 41(3): 1-13.
- Ünüsân, Çağatay, **An Emprical Examination of Vertical Quasi- Integration İn Turkish Automobile Distribution**, first published, Konya, 1993.
- Vaghefi, M. Reza, Steven K. Paulson, William H. Tomlinson, *International Business Theory&Practice*, Taylo&Francis, 1991, 244-245.

- Walter, Ingo, Tracy Murray, **Handbook Of International Management**, John Wiley&Sons, 1988.
- Walmsley, John **Handbook of International Joint Ventures**, Graham&Trotman Publishing, London, 1989
- Wang, Chao-Hung, Li Chang, Hsu, Shyh-Rong Fang, "The Determinants of Internationalization: Evidence From the Taiwan High Technology Industry", *Technological Forecasting, Social Change*, 2008, 2-8.
- Wheeler, Colin, Marian Jones, Stephen Young, "Market Entry Modes and Channels of Distribution in the UK Machine Tool Industry", *European Journal of Marketing*, v.30, n.4, 1996, 40-57.
- Wassink, Darwin, Robert Carbaugh, "International Joint Ventures and The US Auto Industry", *The International Trade Journal*, volume 1, no 1, Fall 1986.
- Wechen, Li, Li Meizi, "The Effects of Entrepreneurship for the Internatization of SMEs" School of Management, China University of Mining and Technology.
- Wilson, Peter, Sue Bates, *The Essential to Managing Small Business Growth*, John Wiley&Sons, England, 2003.
- Witkowska, Janina, "Foreign Direct Investment in the Changing Business Environment of the European Union's New member States", *Global Economy Journal*, vol 7, issue 4, 2007.
- Wood, Van R., Kim R. Robertson, "Evaluating International Markets, The Importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction", *International Marketing review*, vol 17, no 1, 2000, 34-55.
- Woodcock, Patrick, Paul W. Beamish, Shige Makino, 'Ownership Based Entry Mode Strategies and International Performance', *Journal of International Business Studies*, Summer 1994, v25, n2, 253-274.
- Yan., Aimin, Barbara Gray, Linking management control and interpartner relationships with performance in US-Chinese Joint Ventures, pp. 106-127 in J. Child & Y. Lu (Eds.), **Management Issues in China: International enterprises**, 1996, London: Routledge.
- Yip, George S., Javier Gomez Biscarri, Joseph A. Monti, "The Role of The Internationalization Process in The Performance of Newly Internationalizing Firms", *Journal of International Marketing*, Chicago, 2000, vol 8, issue 3.
- Young, Stephen, James Hamill, Colin Wheeler, J. Richard Davies, **International Market Entry and Development, Strategies, and Management**, Harvester Wheatsheaf, First Published.
- Yumuşak, İbrahim Güran, "Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme", ODTÜ V. Uluslararası İktisat Kongresi
- Yüksel, Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi, ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti, Ankara 1999.
- Yükselen, Cemal, **Pazarlama, İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Ankara, 2007.
- Yılmaz L, **Çesitli Hukuk Sistemlerinde JV Anlaşmalarının Yorumu ve Hukuki Düzenlemeye Kavuşturulması İhtiyacı**, Belik'e Armağan, İstanbul 1993.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Çeken, Hüseyin, "Bölgesel Ekonomik Bütünleşme Sürecinde Avrupa Birliği ve Avrupa Birliği'nin Dünya Dış Ticaret ve Sermaye Hareketlerindeki Yeri ve Önemi", www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/bolgesel_ekonomik.doc
- Dura, Cihan, Ulus-Ötesi Şirketler, Avrupa Birliği ve Türkiye, <http://www.as-add.de/Dosya/tuerkiyeab/2162-ulus-oetes-rketler.html>, (21.11.2008)
- Gaughan, Patrick A., Mergers and ACQUISITIONS: An Overview, media.wiley.com/product_data/excerpt/79/04714143/0471414379.pdf
- <http://www.ikv.org.tr>
- Uyar, Süleyman, "Ekonomik Bütünleşmeler ve Gümrük Birliği Teorisi", www.econturk.org/dtp13.htm - 58k
- www.teknoloji1.com/teknoloji-nedir
- <http://www.kobitek.com/makale.php?id=20>
- YASED Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, www.yased.org
- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı <http://www.foreigntrade.gov.tr/>
- <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2406>
- http://makinecim.com/bilgi_8759_Fason-Ve-Fason-Uretim-Modeli

DİĞER KAYNAKLAR

- Exports From Small and Medium Enterprises in Developing Countries, International Trade Centre UNCTAD, GATT, Geneva 1989.
- UNCTAD, World Investment Report 1998-Trends and Determinants, UN, New York.
- World Investment Prospects Survey, 2007-2009, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2007.
- UNCTAD; based on the FDI/TNC database (www.unctad.org/fdi statistics)
- World Investment Report, 2007
- Resmi Gazete tarih:18.11.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25997.
- Ulusal Franchising Derneği Semineri-4, İstanbul, 23 Mart 1996.
- Deloitte, Annual Turkish M&A Review, 2008.
- "İş Fikirleri, Franchising Özel Ek", Dünya, Mart 1997.
- Ve Tescilli Yaşam Başladı.", Hedef, 30 Mayıs 1996.
- Nesrin Nas, Dünya gazetesi,"Franchising", 6 kasım 1992.
- T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Mevzuatı, Ankara, 1998.
- KPMG, Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions A Global Research Report, 2000.
- Mergers&Acquisitions Survey 2000, European Results of the Watson Wyatt Global M&A Survey.

Öz Geçmiş

Dilber Ulaş ilk, orta ve lise eğitimini Samsun'da tamamlamış, Haziran 1992'de Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümünden mezun olmuştur. Bir yıl İngiltere'de bulunduktan sonra 1994 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak girmiştir. 1997 yılında "Bir Pazarlama ve Dağıtım Yöntemi Olarak Franchising Sistemi" adlı tezi ile yüksek lisansını tamamlamıştır. 8 Ağustos 2001 ile 15 Haziran 2002 tarihleri arasında "Sasakawa Young Leaders Fellowship Foundation"dan alınan burs ile Pittsburgh, Katz Business School, USA, doktora programında misafir araştırmacı olarak bulunmuş, 2002 yılında "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler" adlı tezi ile doktora derecesini almıştır. Ağustos 2006'da yardımcı doçent olan Dilber Ulaş halen Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. İlgili alanları; uluslararası işletme politikası, franchising, ortak girişimler, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri, KOBİ'lerin pazarlama stratejileridir.

e-mail: ulas@politics.ankara.edu.tr

