

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ LİSANS
PROGRAMI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Müge Birden
Y1470Y65202

İstanbul, 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ LİSANS
PROGRAMI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Müge Birden
Y1470Y65202

Danışman: Doç. Dr. Figen Yıldırım

İstanbul, 2017





T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
...DİS. TİCARET..... ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

..Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi.....

Anabilim Dalı ..Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi.....

yüksek lisans programı Y.1470965202..... numaralı öğrencisi ..Müge Birden'in.....

..... "Uluslararası Pazarlama Giris Stratejileri ve
Enerji Sektöründe Bir Araştırma....."

başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Fişen Yıldırım

JÜRI ÜYESİ

Yrd. Doç. Dr. Gülkerem Gültekin Edin

JÜRI ÜYESİ

Prof. Dr. Özgür Çeng

İstanbul Ticaret ÜniversitesiEnstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20....
Tarih,/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenim dönemi süresince öğrettiği bilgiler çerçevesinde çalışmama ışık tutan ve çalışmamın her evresinde yardımlarını esirgemeyen çalışmamın yöneticisi saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Figen Yıldırım'a, çalışma hayatımda gelişimime büyük katkı sağlayan ve araştırmamı tamamlamamda büyük emeği ve desteği olan saygıdeğer Enerji IQ Information Services Genel Müdürü Emre Ertürk'e teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım süresince bugüne gelebilmemde her türlü fedakarlıkları yapan, bana sonsuz yardımcı olan ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen babam Selçuk Birden'e, annem Aynur Birden'e ve ablam Özge Aydın'a can-ı gönülden teşekkür eder, bu tezi onlara ithaf ederim.

Müge Birden

İstanbul, Mayıs 2017

ÖZ

Bu tezde, küreselleşme ile birlikte değişim gösteren işletmelerin uluslararasılaşma süreci ve bu süreç içerisinde işletmeler tarafından uygulanan stratejiler, literatürdeki yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümde, 1970’li yıllar itibariyle ele alınan uluslararasılaşma sürecinin, zaman içerisindeki değişimi incelenmiştir. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen bir işletmenin uluslararasılaşma sürecinde vermesi gereken kararlar ile uygulaması gereken birtakım yöntemler bulunmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise işletmenin vermesi gereken söz konusu kararlar ve uygulayacakları yöntemler açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde de öncelikle enerji piyasasının dünyadaki ve Türkiye’deki görünümüne ilişkin veriler paylaşılmıştır. İlgili bölümde, aynı zamanda, enerji piyasasının öncü firmalarından Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen röportajdan elde edilen uluslararasılaşma sürecine ilişkin bulgular ortaya koyulmuştur. Bu çalışmanın hedefi, Aksa Jeneratör’ün uluslararası pazarlara girme nedenlerini ve uluslararası pazarlara girerken uyguladıkları stratejileri ortaya konulmaktır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Uluslararasılaşma, Uluslararası Pazara Giriş Stratejisi, Enerji, Aksa Jeneratör

ABSTRACT

In this thesis, the internationalization process of the enterprises that have changed with the globalization and the strategies applied by the enterprises in the internationalization process have been examined within the literature. In this respect, the study consists three parts. In the first part of the study, since the 1970's, the change in the concept of internationalization has been examined. There are decisions that must be made by a business operator in the internationalization process and there are also some methods that must be implemented in that process. In the second part of study, the relevant decisions and the methods to be implemented are explained. In the last part of the study, firstly the data about the energy market in the world and in Turkey are shared. In the same part, Findings were revealed about the process of internationalization obtained from the interview conducted with one of the leading company of the energy market, Aksa Power Generation. The aim of this study is to reveal the reasons why Aksa Power Generation entered international markets and which the strategies applied when entering international markets.

Key Words: Globalization, Internationalization, International Markets Entry Strategies, Energy, Aksa Power Generation

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZ ..	ii
ABSTRACT.....	iii
İçindekiler.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. Küreselleşme Çerçevesinde Uluslararasılaşma Kavramı.....	2
1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Faktörler	5
1.3. Uluslararasılaşma Modelleri	8
1.3.1. Geleneksel Modeller	8
1.3.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine Getirilen Eleştiriler	15
1.3.3. Küresel Doğan İşletmeler	16
1.4. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	36
2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	36
2.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Verilmesi Gereken Ana Kararlar.....	37
2.1.1. Uluslararası pazarlama çevresinin araştırılması	38
2.1.2. Uluslararası pazarlara girip girmeme kararı	40
2.1.3. Hangi pazarlara girileceği kararı.....	41
2.1.4. Pazara hangi yöntem ile girileceği kararı	42
2.1.5. Pazarlama programı kararı.....	43

2.1.6. Pazarlama örgütlenme kararı	44
2.2. Dış Pazar Araştırması.....	48
2.3. Pazar Bölümlendirme.....	50
2.4. Hedef Pazar Tayini.....	52
2.5. Marka Konumlandırma	54
2.6. Rekabet Stratejisi	56
2.7. Uluslararası Pazarlama Karması Stratejileri	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	66
ENERJİ SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİN	
İNCELENMESİNDE ELEKTRİK PİYASASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA ..	66
3.1. Dünyada ve Türkiye Enerji Piyasası	66
3.1.1. Dünya Enerji Piyasası Görünümü.....	66
3.1.2. Türkiye Elektrik Piyasası Görünümü	72
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
3.3 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları, Sınırlılıkları.....	81
3.4 Araştırmanın Türü, Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	81
3.5. Araştırma Kapsamındaki İşletme.....	82
3.5.1. Aksa Jeneratör Hakkında	82
3.6. Derinlemesine Mülakat Görüşmesi Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular	84
Sonuç	88
Kaynakça	92
K-1: Ergün Yılmaz - Özgeçmiş	98
EK-2: Derinlemesine Mülakat Görüşmesi Soruları	102

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	7
Tablo 2. Johanson ve Vahlne'nin Uluslararasılaşma Süreci.....	11
Tablo 3. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelleri Savunucularının Düşünceleri	15
Tablo 4. 2016 Yılı Dünya İhracat İstatistikleri Listesi	22
Tablo 5. İmtiyazda Taraflar İçin Temel Amaçlar	28
Tablo 6. Birinci Bölüm Literatür İncelemelerinin Özeti	34
Tablo 7. Literatür İncelemelerinin Özeti	62
Tablo 8. Türkiye Elektrik Sistemi Kuruluşlara Göre Kurulu Güç.....	74
Tablo 9. Türkiye Elektrik Enerjisi Görünümü (GWh)	75
Tablo 10. Türkiye Elektrik Sistemi Yakıt Cinslerine Göre Kurulu Güç	76
Tablo 11. Aksa Jeneratör Ortaklıkları ve İştirakleri	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	21
Şekil 2. Dünya İhracat İstatistiği.....	23
Şekil 3: Uluslararasılaşma Sürecinde Verilmesi Gereken Kararlar	37
Şekil 4. Ürün/Pazar Kombinasyonlarına Göre Giriş Yöntemleri	43
Şekil 5. Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri	57
Şekil 6. Pazarlama Karması Bileşenleri.....	59
Şekil 7. Nüfus, GSMH Büyüme Oranı ve Birincil Enerji Talebi Projeksiyonları.....	67
Şekil 8. 2016 – 2040 Yılları Arasında Yeni Politikalar Senaryosu Dikkate Alındığında Kaynaklara Göre Enerji Arzı Altyapısı İçin Yatırımlar.....	68
Şekil 9. Harun Ulu, “Enerji Sektörünün “İyi” ve “Güzel” Edilmesi – I”, Rekabet Kurumu.	71
Şekil 10: Türkiye Elektrik Enerjisi Üretimi Gelişimi	73

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
GWh	: Gigawatt saat
GSYH	: Yıllık Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
IMF	: Uluslararası Para Fonu
MWh	: Megawatt saat
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma �rg�t�
UEA	: Uluslararası Enerji Ajansı
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
YKTK	: Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması
TEİAş	: Türkiye Elektrik İletim A.ř
TWh	: Terawatt saat
UAE	: Uluslararası Enerji Ajansı

GİRİŞ

1980’li yıllar itibariyle gümrük tarifelerinde indirimler, taşıma maliyetlerinde düşüşler, tüketicinin tüketimlerinde benzerlikler görülmüş, iletişim ve bilişimde gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemden itibaren, aynı zamanda, ülkeler de liberal ekonomik yapıları benimsemeye başlamışlardır. Yaşanan tüm bu gelişmelerin ve değişimlerin arkasında yatan neden olarak küreselleşme gösterilmektedir. İşletmelerin ise uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi her ne kadar eskiye dayansa da son 30 yıl içerisinde global pazarda faaliyet gösteren işletme sayısında artış görülmektedir.

Küreselleşme ile uluslararasılaşma arasında bir ilişki söz konusudur. İşletmeler, küreselleşme ile birlikte doğan rekabet ortamında, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve karlarını maksimize edebilmek için hem uluslararası pazarlara açılmak zorunda kalıyorlar hem de küreselleşmenin sunduğu avantajlardan yararlanarak kendi istekleri ile uluslararası pazarlara açılmaya karar veriyorlar.

Bu doğrultuda, bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte değişen uluslararasılaşma sürecinin ve bu süreçte işletmenin vermesi gereken kararlar ile uygulaması gereken stratejilerin örnek bir uygulama üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu tez, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme ile uluslararasılaşma kavramları açıklanarak, küreselleşmenin uluslararasılaşma sürecine etkisi, literatürde yer alan modeller çerçevesinde incelenmiştir. Bu bölümde, aynı zamanda, uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler, ev sahibi ülkenin çekici faktörleri ile sermayenin geldiği ülkenin itici faktörleri kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlar, Kotler ve Armstrong tarafından ele alınan altı başlık altında açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise ilk önce enerjinin dünyadaki ve Türkiye’deki görünümüne değinilmiş, daha sonra Aksa Jeneratör çalışmasına yer verilmiştir. Söz konusu çalışma ile Aksa Jeneratör’ün uluslararasılaşma sürecinde uyguladığı stratejilerin incelenmesi ve enerji sektöründe faaliyet göstermeye başlayacak işletmeler için önerilerin verilmesi hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararasılaşma, işletmelerin, faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında gerçekleştirmeleri ile ilgili bir kavramdır. 1980’li yıllar itibarıyla yükselişe geçen küreselleşme hareketleri, işletmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve karlarını maksimize etmek için uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek zorunda bırakmıştır. Artık ülkeler, sınır kavramını devre dışı bırakacak, ticari ve ekonomik işbirlikleri yaparak bir entegrasyon sağlamaktadırlar. Bu entegrasyon da işletmeleri uluslararası pazarlara yöneltmiştir. Öte yandan, teknoloji ve iletişim alanında gelişmelerin yaşanması, işletmeleri uluslararası pazarlara yönelirken işleri kolaylaştırıcı birçok seçenek sunmuştur.

Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda, bu çalışmanın ilk bölümüne uluslararasılaşma kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda, birinci bölüm, küreselleşme çerçevesinde uluslararasılaşma kavramı, uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler, uluslararasılaşma modeller ve uluslararası pazarlara giriş yöntemleri olarak dört başlık altında toplanmaktadır.

Birinci bölümde, öncelikle, küreselleşme çerçevesinde uluslararasılaşma kavramı incelenmektedir. Çalışmada, küreselleşme çerçevesinde uluslararasılaşma kavramının incelenmesinin nedeni olarak 1980’li yıllar itibarıyla küreselleşme ile birlikte işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde değişikliğe gitmesi gösterilmektedir. İlgili bölümün ikinci kısmında, itici ve çekici faktörler başlıkları kapsamında uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler incelenmektedir. Birinci bölümün üçüncü kısmında ise uluslararasılaşma sürecine ilişkin modellere yer verilmektedir. Bu kısımda, geleneksel modeller ile küresel doğan işletmeler modeli incelenerek, küreselleşme ile birlikte değişen uluslararasılaşma sürecinin belirginliğine dikkat çekilmektedir. Son olarak, bir işletmenin herhangi bir dış pazara hangi yöntemler ile girebileceği konusu incelenmektedir.

1.1. Küreselleşme Çerçevesinde Uluslararasılaşma Kavramı

Yaklaşık son 30 yıl içerisinde, siyasi, sosyal ve ekonomik değişimlerin ve gelişmelerin arkasında yatan nedenin ana kaynağı küreselleşme olarak gösterilmektedir. Küreselleşme, ilk olarak, 1968 yılında Uluslararası Sosyal Bilimler Ansiklopedisi’nde yayımlanmıştır.

Küreselleşme kavramı, 1983 yılında ise Theodore Lewitt tarafından ‘Piyasaların Küreselleşmesi’ adlı çalışmasında kullanılarak literatüre girmiştir.

Uluslararası Para Fonu’na (IMF) göre (Uluslararası Para Fonu, 2000) insanlık icadı olan küreselleşme, teknolojik gelişimin de bir sonucudur. Küreselleşme, emek ve bilginin uluslararası arenada serbest dolaşımının yanında aynı zamanda ticaret ve sermaye akışı yoluyla ekonomik entegrasyonun artışı ifade etmektedir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimler ile de işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin etkilendiği görülmektedir. Uluslararasılaşma, işletmelerin yatırımlarını uluslararası pazarlara adapte etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Uluslararasılaşmayı işletmelerin küreselleşmesinin bir aşaması olarak tanımlayan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (OECD, 1996), “ulusal pazarda faaliyette bulunan işletme”, “sınırlı ölçüde uluslararasılaşmış işletme”, “tam uluslararasılaşmış işletme”, “yaygın olarak küreselleşmiş işletme” ve “tam küreselleşmiş işletme” olarak sınıflandırma yapmaktadır. Bu sınıflandırmada, üretimde kullandığı girdi oranı, hasılat oranı ve pazar sayısı esas alınmaktadır. Eğer üretimde kullanılan girdilerin oranı en fazla %10’u ithal ediliyor ve toplam hasılatın en fazla %10’u uluslararası faaliyetlerden elde ediliyorsa; “sınırlı uluslararasılaşma”, üretimde kullanılan girdilerin oranı en fazla %10-40’ı ithal ediliyor, toplam hasılatın en fazla %10-40’ı uluslararası faaliyetlerden elde ediliyorsa ve en az üç uluslararası pazarda faaliyet yürütülüyorsa; “tam uluslararasılaşma” söz konusu olmaktadır. (Ecer & Canitez, 2003)

Uluslararasılaşma sürecini etkileyen küreselleşme ile birlikte bölgesel ve uluslararası anlaşmalar ile ticaretin önündeki engellerin kalkmış olması uluslararasılaşma kararı veren işletmelerin, ürünlerini, güvenli, zamanında, sağlam ve uygun fiyatlar ile dış pazarlara daha kolay ulaştırmasını sağlamaktadır.

Fakat küreselleşmenin sürekli fırsatlar sağladığı düşünülse de aynı zamanda uluslararasılaşma sürecindeki bir işletme için beraberinde birtakım riskler de getirmektedir. IMF, küreselleşmenin getirdiği fırsatların risksiz gelmediğini savunmaktadır (Uluslararası Para Fonu, 2000). Küreselleşme, öncelikle istikrarsızlık getirmektedir. 1980’li yıllar ile birlikte sınırların yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla ekonominin entegre olmaya başlaması bir ülke içerisinde yaşanan sorunun başka ülkelerde de kolayca hissedilmeye başlamasına neden olmuştur. Bu durum da uluslararasılaşma kararı veren bir işletme için büyük tehlike arz etmektedir. Ayrıca sayısı 1980’li yıllar itibarıyla artan yabancı yatırımcı ile yatırımın

yapıldığı ev sahibi ülke devleti arasında uyuşmazlık çıkması halinde başvurulabilecek yargı yolu olarak uluslararası tahkimin tanınıp, tanınmaması hususu da yabancı yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyen önemli risklerden biri olarak görülmektedir. Yabancı yatırımcıların kuşkularını gidermek ve risklere karşı güvence sağlamak amacıyla 1950’li yılların sonlarından beri dünya ülkeleri arasında ikili yatırım anlaşmalarının müzakeresi ve imzalanması süreci başlatılmış, bu süreç uluslararasılaşma kararı veren işletmeler için küreselleşme ile birlikte 1980’li ve 1990’lı yıllarda büyük önem kazanmıştır.

Öte yandan, küreselleşmenin, aynı zamanda, işletmeleri uluslararasılaşmaya zorladığı da düşünülmektedir. Pankaj Ghemawat (Ghemawat, 2008) tarafından yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin çoğu küreselleşmeyi değerlendirilmesi gereken bir alternatiften ziyade, bir zorunluluk olarak görmektedirler. Bu zorunluluğa ise rekabet neden olmaktadır. Şirketler, rekabetin olduğu ortamda karlarını maksimize edebilmek ve sürdürülebilirliklerini koruyabilmek amacıyla uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamak zorunda kalmışlardır.

Günümüzde küreselleşme yeni bir aşamaya girmiştir ve bu aşamanın en önemli özelliği ise gelişen ülkelerdeki işletmelerin, gelişmiş ekonomilerden gelen şirketlerle rekabet etmeleridir (The Economist, 2008). Küreselleşme, daha önceden daha çok gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru bir hareketlilik ve genişleme olarak etkisini göstermekteydi. Günümüzde ise artık bu durum artan oranda gelişmekte olan bir ülkeden diğer gelişmekte olan ülkeye şeklinde iki taraflı gerçekleşmektedir. Fakat bu değişim eşitsizliğin tam anlamıyla ortadan kalktığının bir göstergesi olmamaktadır.

Sonuç olarak, küreselleşme kapsamında yaşanan tüm gelişmeler doğrultusunda işletmeler, artık, bütün dünyayı hedefleyerek, üretim faaliyetlerini ve satışlarını, maliyetler açısından daha cazip gördükleri ülkelere kaydırarak uluslararasılaşmaya başlamak zorunda kalmışlardır. Günümüzde ise uluslararasılaşmada zirve yaşanmaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) tarafından hazırlanan 2016 Dünya Yatırım Raporu’na göre 2015 yılında, doğrudan yabancı yatırımların küresel akışı 2008 yılındaki küresel ekonomik ve finansal krizin başlamasından bu yana en yüksek seviyesi olan 1.8 trilyon dolara yükseldi. Fakat Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Ban Ki-Moon tarafından yapılan açıklamaya göre küreselleşmenin getirdiği negatif etkiler ile birlikte, bu büyüme, tüm ülkelerde üretken kapasitenin eşdeğer bir genişlemesine dönüşmedi.

1.2. Uluslararasılaşmayı Etkileyen Faktörler

Literatürde, uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler, genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki içsel nedenler olarak da adlandırılan işletmelerin hem kendi içerisinde hem de ülke içerisinde yaşadıkları birtakım olguları kapsayan itici faktörlerdir. İkinci başlık ise ev sahibi ülkenin çekici faktörleridir.

Küreselleşme ile birlikte teknolojiye yaşanan gelişmeler, şirketlerin uluslararasılaşma sürecini hızlandırıp, kolaylaştırmaktadır. Örneğin, bir işletme bilişimde yaşanan gelişmeler neticesinde dış pazarlardaki gelişmelere, istatistiklere veya rakip firmaların bilgilerine kolaylıkla ulaşabilmektedir. Böylelikle, işletmenin edindiği bilgiler doğrultusunda dış pazarlara atacakları adım daha az riskli ve daha hızlı olmaktadır.

İşletmelerin önceki tecrübelerinden öğrendikleri, dış pazarlara açılma kararı verirken önemli bir faktör olarak görülmektedir. İşletmeler, genelde, maliyet, zaman, risk veya belirsizlikten dolayı uluslararası faaliyetlere girmek istememektedirler. Fakat önceki tecrübelerden elde edilen deneyimler, uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmektedir. Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı bir şekilde gerçekleştiğini savunan geleneksel modellerdeki ilk aşama olan ihracat aşamasında şirketlerin kazandıkları deneyimler doğrultusunda dış pazarlara açılıp açılmamaya karar verdikleri düşünülmektedir.

Uluslararasılaşma kararını etkileyen bir başka faktör ise ölçek ekonomisidir. Üretim ve maliyet dengesine göre şirketler uluslararası pazarlardaki payını artırma veya azaltma kararı vermektedirler. İşletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi, üretim fazlası, üretimin niteliği, kâr hedefi ve büyüme arzusu gibi etkenler işletmenin uluslararasılaşmaya karar vermesinde önemli nedenler olarak görülmektedir.

Üretim sürecinin esnekliği ve arz potansiyeli, şirketlerin uluslararası pazarlara açılmasını etkileyen bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin üretim sürecini piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi, uluslararası pazarlara açılmasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Küreselleşmenin hakim olduğu ortamda müşterisini rakibine kaptırmak istemeyen işletme, bütün süreçlerde hız faktörünü göz önünde bulundurmaktadır. İşletme, küreselleşme ile birlikte uluslararası ortamda müşteri artık tek tipte ürün talep etmemektedir. İşletme birbirinden farklı ürünleri talep edebilecek çok sayıda müşterinin varlığını unutmamalıdır. Pazardaki arz potansiyeli de şirketin uluslararası

pazarlara girişini etkileyen bir başka faktördür. Arz potansiyeli ne kadar fazlayla şirket o kadar daha az risk alarak uluslararasılaşma kararı verir.

İşletmelerin kendi kontrolleri dışında ülke içinde yaşanan hem siyasi hem de ekonomik gelişmeler de uluslararasılaşmayı etkilemektedir. Köken ülkede yaşanan iç piyasa koşullarının yetersizliği, iç yasal engeller, iç ekonomik tıkanıklıklar, pazardaki şiddetli rekabet, pazarın doyması uluslararasılaşmayı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Öte yandan, dış pazarlarda ihracat ile ithalatın lehine ve aleyhine alınan kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Örneğin, devletin ihracatı teşvik edici davranması işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasında büyük önem taşımaktadır.

Ev sahibi ülkenin himayeci tedbirleri de işletmeyi o ülkeye çeken önemli bir etkidir. Bir işletme için kamu otoriteleri tarafından sağlanan kolaylıklar ne kadar fazla ise ilgili ülkenin pazarına yönelme konusunda daha emin hareket eder. Örneğin, bu çerçevede, Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YKTK) Anlaşmaları bulunmaktadır. Bu Anlaşmaların müzakereleri Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülmektedir ve Türkiye, 98 ülke ile YKTK Anlaşmaları imzalamıştır. YKTK Anlaşmalarının tarafı olan yabancı ülke pazarında yatırım yapmak isteyen Türk yatırımcılarının haklarının korunması açısından bu anlaşmalar önem arz etmektedir. YKTK Anlaşmaları, “yatırımcıya ev sahibi ülke tarafından uygulanacak muamelenin sınırlarının belirlenmesi, yatırım yaptıkları ülkelerdeki temel hak ve menfaatlerinin uluslararası hukuk temelinde korunması, kar transferlerinin güvence altına alınması, ev sahibi devletçe yapılması muhtemel kamulaştırma işlemlerinin şartlarının belirlenmesi ve uyuşmazlık halinde tahkime başvurulması” gibi hükümler içermektedir (Ekonomi Bakanlığı, 2014).

Rakip işletmelerin faaliyetleri, işletmenin uluslararasılaşma kararı vermesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedeflenen dış pazara hangi işletmenin ilk olarak nasıl gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir etkidir.

Ev sahibi ülkenin geniş bir pazara sahip olması da işletmenin o pazara yönelme kararını etkilemektedir.

Ticaret engellerinin kaldırılması ile yeni kurulan örgütler de bir işletmenin uluslararasılaşma kararı almasında önemli bir etken olabileceği düşünülmektedir. Uluslararası

örgütlere taraf olan ülke işletmeleri ekonomik entegrasyonun etkisiyle ticaret konusunda birtakım ayrıcalıklar elde etmektedir. Öte yandan, bölgesel entegrasyonların da artması işletmelerin uluslararasılaşma kararını almasında avantaj sağlamaktadır.

Uluslararasılaşma sürecini etkileyen bir diğer faktör ise ev sahibi ülkede işgücünün ucuz olmasıdır. İşletmelerin, en önemli amacı maliyet masraflarını azaltarak kâr sağlamaktır. Maliyet masrafları içinde en önemlilerinden biri de ücretlerdir. Hammadde maliyeti de kâr sağlayan bir diğer etken olduğu için uluslararasılaşma kararını etkilemektedir. Hammaddelerin ucuz olduğu yerler işletmeler için dikkate alınacak bir husus olmaktadır. Günümüzde gelişmiş sanayi ülkeleri gelişmekte olan ülkelerde işgücünün ucuz olması ve hammadde maliyetinin düşük olması nedeniyle yatırım yapmaktadırlar.

Sonuç olarak, yatırım yapılırken özellikle ülkenin gelişmişlik düzeyi, kapasite kullanım oranları, işgücü ücret düzeyleri, verimlilik ve kârlılık faktörleri dikkate alınır. Dünyada serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşması ve dünyanın tek pazara doğru gidişinin hızlanması sonucu uluslararası düzeyde yatırımlar giderek artmaktadır. Ülkenin sahip olduğu nüfus ve pazar talebinin yüksekliği, işgücü maliyetlerinin düşüklüğü, hammadde kaynaklarının ucuzluğu ve bolluğu, enerjinin ucuzluğu, hedef pazarlara yakınlık, politik risk ve finansal riskin düşük olması gibi avantajlar, o ülkeye yatırım yapmak isteyen uluslararası firmaların yatırım için özellikle aradığı nitelikler olmaktadır. (Ekonomi Bakanlığı, 2014) Bir işletme için uluslararasılaşma kararı vermenin birçok nedeni olmakla birlikte en temel iki neden karın maksimizasyonu ile sürdürülebilirlik olarak gösterilebilir. İşletmeler, küreselleşmenin neden olduğu uluslararası rekabet ortamında hem aktif oyuncu olarak sahada kalmayı hem de daha fazla kar elde etmeyi amaçlayarak uluslararasılaşma kararı vermektedirler.

Tablo 1. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

İten Faktörler	Çeken Faktörler
Doğal koşullar	Doğal koşullar
Ulusal pazarın doyması	Nüfus ve pazar kapasitesi
Kapasite fazlalığı	Rekabet
Rekabetçi çevre	Sektörel yapı
Kar marjlarında rekabet baskısı	Kar avantajı
Yönetim için teknoloji	Ölçek ekonomisi
Ulusal pazara bağlılık korkusu	Arz potansiyeli

Hissedarların kazançlarını büyütme isteği	İşgücü maliyetinin düşük oluşu
Uluslararası gelişim ile deneyim	Hammadde kaynaklarının ucuz oluşu

1.3. Uluslararasılaşma Modelleri

Küreselleşme ile beraber ekonomik faaliyetlere ilişkin sınırların ortadan kalkması, teknolojik gelişim, ulaşım ve bilgi akışının kolaylaşması uluslararası rekabeti doğurmuştur. İşletmeler, söz konusu rekabet ortamında karlarını maksimize etmek ve sürdürülebilirliklerini koruyabilmek amacıyla da yerel pazarların dışına çıkarak uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır.

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, bu çalışmada, iki ayrı model altında toplanacaktır. İlk olarak, 1970’li yıllarda, uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini savunan Geleneksel Modeller karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel Modeller, temel olarak aynı görüş savunulsa da Uppsala Modeli ile Yenilik Yaklaşımlı Model olarak kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. İkinci model olan Küresel Doğan İşletmeler Modeli ise işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma sürecini yaşamadan, uluslararasılaşma davranışı gösterebildiğini savunmaktadırlar.

1.3.1. Geleneksel Modeller

Geleneksel modeller, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin ihracat ile başladığını ve aşamalı bir şekilde devam ettiğini savunmaktadırlar.

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalı bir şekilde olduğunu savunan iki temel model bulunmaktadır. Bunlardan birisi, 1975 yılında Johanson ve Paul ile 1977 yılında Johanson ve Vahlne tarafından ortaya koyulmuş Uppsala modelidir. Bir diğer geleneksel model ise Warren J. Bilkey ile George Tesar, Tamer Çavuşgil, Heidi Vernon-Wortzel ile Lawrence H. Wortzel ve Stan Reid’in çalışmalarında savundukları Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma modelidir.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

Geleneksel uluslararasılaşma modellerinden biri olan Uppsala modeli, Uppsala Üniversitesi’ndeki İskandinav akademisyenler tarafından geliştirilmiştir. Modele ilişkin ilk

Çalışma, 1975 yılında Jan Johanson ve Finn Wiedersheim-Paul tarafından ortaya koyulmuştur. Model, 1977 yılında ise Jan Johanson ve Jan-Eric Vahlne tarafından geliştirilmiştir.

Modelde, işletmelerin öncelikle yurt içi pazarlarda faaliyet gösterdikleri, daha sonra aşamalı bir şekilde dış pazarlara doğru yönelmeye başladıkları savunulmaktadır.

Johanson ve Wiedersheim- Paul, İsveç merkezli dört büyük işletme olan Sandvik, Atlas Copco, Facit ve Volvo üzerinde bir çalışma yapmıştır. Söz konusu bu çalışmada, toplam üretimlerinin üçte ikisini yurtdışına satan ve yurtdışında üretim yaptıkları en az bir tesise sahip olan bu işletmelerin, benzer bir aşamadan geçerek uluslararasılaştıkları sonucuna varılmıştır (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Çalışmada, bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

- İşletme, ilk aşamada, yerel pazarlarda faaliyet göstermektedir. İşletmenin ihracat faaliyet bulunmamaktadır.
- İşletmenin, ikinci aşamada, yabancı temsilcilikler aracılığı ile ihracat yapmaya başlamaktadır.
- nc aşamada ise işletme artık yabancı ülke pazarında kendi temsilciliklerini kurmaya başlamaktadır.
- Son aşama olan üçüncü aşamada işletme, üretim faaliyetlerini, uluslararası pazarlara kaydırır.

Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından “Gerçekleşme Zinciri” adı verilen bu süreçte, birbirini takip eden dört aşama bulunmaktadır. Yukarıda da belirtildiği üzere, bu aşamalardan ilki, işletmelerin düzenli olmayan ihracat faaliyetleri ile gerçekleşme zinciri başlamaktadır. Bu aşamada işletmeler, kendi ülkelerinde ürettikleri malları uluslararası pazarlarda değil, yerel pazarlarında satmaktadırlar. Fakat bu satışlar sreklielik göstermemektedir. Birçok işletme, uluslararası alanda yaşanan çeşitli riskler nedeniyle uluslararasılaşma sürecinin bu aşamasında faaliyet göstermektedir. Uluslararasılaşma sürecinin ikinci aşaması ise işletmelerin bağımsız temsilciler ile gerçekleştirdikleri ihracattır. Bu aşamada işletmelerin artan siparişlerle ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmek için bağımsız temsilciler kullandıkları kabul edilmektedir. nc aşamada ise işletmeler, yabancı pazarlarda bağlı şirketler kurmaya başlamaktadırlar. Burada işletmeler ilk iki aşamada

gerçekleştirdikleri ilişkilerden ve deneyimlerden güç alarak yabancı pazarlarda ortaklık yoluna giderek yabancı pazarlardaki paylarını arttırabilmektedirler. Uppsala Modeli'nin dördüncü ve son aşamasında işletmeler, uluslararası pazarlarda üretim tesislerini kurmaya başlamaktadırlar. Bu aşamada, yabancı pazarlarda konumlarını sağlamlaştıran işletmeler, maliyetlerini minimum düzeye indirebilmek ve karlarını maksimize edebilmek stratejisi çerçevesinde kendi üretim tesislerini yabancı pazarlarda kurmaktadır.

Uppsala Modeline göre, uluslararasılaşma sürecinde işletmelerin dış pazarlar hakkında bilgisi ile faaliyetleri arasında pozitif bir korelasyon vardır. İşletmelerin uluslararasılaşmasını engelleyen en önemli faktörlerin bilgi ve kaynak eksikliği olduğunu savunan Johanson ve Wiedersheim-Paul, işletmelerin yabancı pazar hakkındaki bilgisinin artmasına bağlı olarak, uluslararasılaşma sürecinde ortaya çıkabilecek belirsizliklerin ve risklerin önüne geçilebileceklerini düşünmektedir.

Modelin savunduğu bir diğer konu ise işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını bozan dil, kültür, siyasi sistem farklılıkları gibi faktörleri içine alan psikolojik mesafe kavramıdır. Psikolojik mesafe, işletmenin uluslararası pazarlara girmesinde etkin rol oynayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Modele göre işletmeler, uluslararasılaşmaya ilk olarak kendilerine yakın buldukları ve kolay anlayabildikleri pazarlarla başlarlar. Sonrasında ise daha uzak pazarlara yani faaliyet gösterdikleri yurt içi pazarlara benzer olmayan pazarlara yönelirler. İşletmeler böylelikle ticaret sırasında elde ettikleri deneyimler ve bilgiler sayesinde benzer pazarlarda daha rahat faaliyet gösterebilirler. Fakat psikolojik mesafenin her zaman geçerli olmadığı durumlar da söz konusu olmaktadır. Örneğin, İngiltere ve Avustralya arasında coğrafi olarak büyük bir mesafe olmasına karşın ticari yönden büyük işbirlikleri mevcutken, aralarında çok az bir kilometre olan ABD ve Küba birbirleri ile hiç bir ticari ilişki içerisine girmemektedirler (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Öte yandan, Johanson ve Paul tarafından aşamalı bir şekilde gerçekleştiği savunulan uluslararasılaşma sürecinde iki istisna bulunmaktadır. Bu istisnalardan ilki, bazı pazarlar kaynak gerektiren aşamalar için yeterince büyük değillerdir. Öte yandan, dış pazarlardan deneyim kazanmış işletmelerin gerçekleşme zincirinde zıplamalar yapabileceği düşünülmektedir.

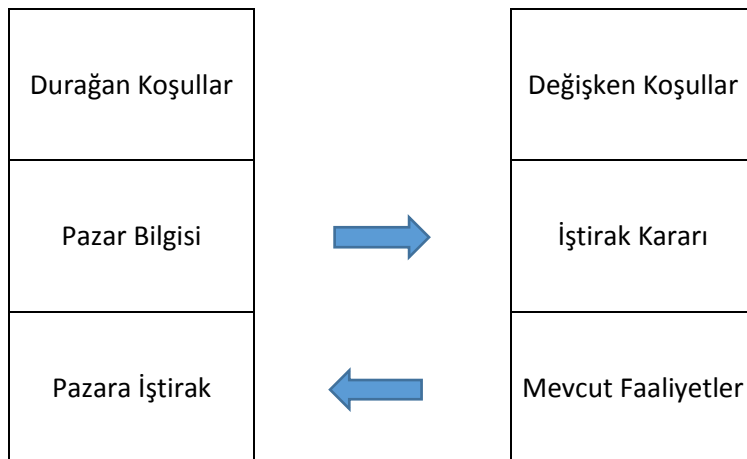
İlk defa Jan Johanson-Finn Wiedersheim Paul tarafından ele alınan Uppsala modeli, 1977 yılında Jan Johanson ve Jan-Erik Vahlne tarafından yeniden ele alınmış ve ilk modelin

varsayımları aynen kabul edilerek, dinamik bir modelin daha uygun olabileceğini açıklamışlardır.

Modelin Johanson ve Vahlne tarafından geliştirilen çalışmada ise uluslararasılaşma değişkenleri arasında durağan ve değişken koşullar arasında ayırımı yapılmıştır. Durağan koşullar, yabancı pazar uygulamalarına ilişkin bilgiyi ve pazar iştirakini içerirken, değişken koşullar ise işletmenin iştirak kararlarını ve mevcut işletme faaliyetlerini içermektedir. Pazar bilgisi ve pazar iştiraki, tahsis edilen kaynak miktarını, mevcut faaliyetlerin gerçekleştirilme şeklini ve kararlarını etkilemektedir. Buna karşılık pazar bilgisi ve pazar iştiraki derecesi de mevcut faaliyetlerden ve pazara giriş kararlarından etkilenmektedir (Erdil, 1992).

Pazara iştirak ve pazar bilgisi hem pazara katılma kararını hem de mevcut faaliyetlerin uygulanış şeklini etkilemektedir. Bu da pazar bilgisi ve pazara katılımı döngüsel olarak etkilemektedir. Johanson ve Vahlne’a göre pazara iştirakin üzerinde durulmasının sebebi pazara katılımın firmanın algıladığı risk ve fırsatları etkileyeceği varsayımdır. Johanson ve Vahlne’in varsayımına göre pazara iştirak olgusu iki faktörün bileşiminden oluşmaktadır; pazara aktarılan kaynakların miktarı ve pazara iştirak derecesi. Pazara aktarılan kaynakların miktarı pazardaki pazarlama, organizasyon, personel vb. yatırımlarının boyutu ile ölçülürken, pazara iştirak derecesi kaynaklar için farklı bir kullanım alanı bulmaktaki ve bu kaynakları bu alanlara aktarmaktaki zorluğa göre belirlenmektedir.

Tablo 2. Johanson ve Vahlne’nin Uluslararasılaşma Süreci



Kaynak: Johanson ve Vahlne, The International Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, Journal of International Business Studies, 1977.

Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modelleri

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini inceleyen bir başka geleneksel yaklaşım ise Warren J. Bilkey ile George Tesar, Tamer Çavuşgil, Heidi Vernon-Wortzel ile Lawrence H. Wortzel ve Stan Reid'in çalışmalarını kapsayan yenilik yaklaşımli uluslararasılaşma modelleridir.

Yenilik Yaklaşımli Uluslararasılaşma Modelleri, 1966 yılındaki Vernon'un ürün döngüsü teoremine dayanmaktadır. Bu modele göre uluslararasılaşma süreci geleneksel anlayış çerçevesinde aşama şeklinde gerçekleşir ve her bir ayrı aşama firma için yenilik olarak kabul edilmektedir.

Warren J. Bilkey ve George Tesar tarafından 1977 yılında yapılan çalışmaya göre (Bilkey & Tesar, 1977) işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde altı aşamadan geçtikleri savunulmaktadır. Çalışmada, her aşamada farklı ihtiyaçların ortaya çıkabileceğini belirten Bilkey ve Tesar, işletmelerin, ilk aşamalarda, kendilerine psikolojik olarak yakın buldukları ülkelere odaklanmaları gerektiğini, son aşamalara gelen işletmelerin ise kendilerine psikolojik olarak daha uzak ülkelere odaklanmaları gerektiğini savunmaktadırlar.

Bilkey ve Tesar, çalışmalarında, işletmelerin yanı sıra uluslararasılaşma sürecinde, aynı zamanda, hükümet programlarının da odaklanması gereken iki konuya değindi. Çalışmada, ihracat arzını daha yukarıya çekmek için ihracatı daha karlı hale getirmek hükümet programlarının odaklanması gereken birinci konu olarak belirtiliyor. Çalışmada, ikinci odaklanması gereken konu ise işletmeler için ihracat siparişleri alarak, yönetim geliştirme programları kurarak veya ihracata ilişkin engelleri kaldırarak yönetimin uluslararası çıkarlarını artırması olarak belirtiliyor.

İhracatın sadece büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olmadığını altını çizen Bilkey ile Tesar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de başarılı bir şekilde ihracat yapabileceklerini savunmaktadırlar.

Tamer Çavuşgil, 1980 yılında yaptığı çalışmaya göre yenilik yaklaşımli uluslararasılaşma modelinde beş aşama bulunmaktadır. İşletme, ilk aşamada, yurt içi pazarında ticaret yapmaktadır. İhracat bu aşamada söz konusu değildir. İkinci aşama

araştırmadan oluşmaktadır. İşletme, bu aşamada, ihracat yapıp yapamayacağını araştırır. İşletme, üçüncü aşamada, psikolojik olarak yakın gördüğü pazarlara ihracata başlamaktadır. Dördüncü aşamada, işletmenin ihracat yaptığı pazar sayısında ve ihracat miktarında artış görülmektedir. Bu aşamada, ayrıca, dolaylı olmayan ihracat yöntemi kullanılmaktadır. Beşinci ve son aşamada ise işletme, elindeki veriler doğrultusunda, iç pazar veya dış pazar arasında bir tercih yapma durumunda kalmaktadır. Çavuşgil, modelin son aşamasını daha sonraki çalışmaları sonucunda modelden çıkarmıştır (Erdil, 1992).

Yenilik yaklaşımli uluslararasılaşma modeline büyük katkı sağlayan Çavuşgil, aşamalı modelin önemini yitirdiğini ifade etmiştir. Çavuşgil bunun sebeplerini şu şekilde ortaya koymaktadır:

- İşletmeler, uluslararasılaşmada ihtiyaç duydukları bilgiyi çeşitli araçlardan kolay bir biçimde temin edebilmeleri ve yararlanabilmeleridir.
- Ulusal pazardaki yabancı firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinin işletme yönetimi tecrübelerinden ulusal firmaların yararlanabilmeleridir. İşletmelerin bu firmalarla çeşitli şekillerde iletişim içinde olmaları onları aşama modellerinin dışında uluslararasılaşmaya yönlendirmektedir.
- Yabancı işletmelerle kurulan başarılı ortaklıklar ve iyi ilişkiler uluslararasılaşma sürecini değiştirmektedir. Başarılı ortaklık çerçevesinde gelişen iyi ilişkiler ve iletişim, yönetimi başarıya götüren önemli etkenler olmaktadır.

Uluslararasılaşma sürecinin aşamalar ile gerçekleştiğini savunan bir diğer çalışma ise Heidi Vernon-Wortzel ve Lawrence H. Wortzel tarafından 1981 yılında yapıldı (Wortel & Wortzel, 1981). Uluslararasılaşma sürecinin beş aşamadan oluştuğunu düşünen Wortzel and Wortzel, çalışmalarında bütün işletmeler için belirli bir stratejinin ya da belirli bir ihracat aşamasının olmadığı sonucuna varıyorlar. Süreç, ithalat yapacak müşterinin düşük fiyatla ihracat yapacak üreticiyi bulması ile başlıyor. Bu aşamada, ipler genel olarak ithalat yapacak müşterinin elindedir. İkinci aşamaya gelindiğinde ihracat yapacak işletme, tam olmasa bile yavaş yavaş kontrolü kendine almaya başlayarak müşteri bulmaya, temel satışlar yapmaya ve pazarlama organizasyonları geliştirmeye başlar. Üçüncü aşamada, ihracatçı hala müşteri için üretim yapmaya devam eder ama iç dizaynını yeterince geliştirmiştir. Bu aşamada, işletme, ihracat yapacağı ülkelere ofis açmaya başlamaktadır. Dördüncü aşamaya gelindiğinde ise

ihracatçı işletmenin operasyonlarında önemli değişimler görülür ve finans ile insan kaynakları bölümlerine yatırım yapmaya başlar. Bu aşamada artık ipleri eline alan üretici kendi markasını yaratarak, müşterinin gölgesinden çıkar ve ne üreteceğine karar verir. Son aşamada ise işletme artık ihracatı benimseme ya da reddetme konusunda karar verir. İlk dört aşamada, rekabet stratejisi olarak maliyet liderliği seçilmektedir. Son aşamaya gelindiğinde ise üretici firma artık maliyet liderliği yerine ticari promosyonlara, tutundurma stratejilerine ve ürünün dizaynına odaklanır.

Yenilik yaklaşımli uluslararası modellere ilişkin çalışmaya sahip bir diğer isim Stan D. Reid, 1981 yılında uluslararasılaşma sürecinin beş aşamadan oluştuğunu savunmuştur. Reid'e göre işletmeler ihracata bir problemin veya fırsatın farkına vararak başlarlar. Karar vericinin ihracata karşı tutumu, motivasyonu, inanışları ve beklentileri işletmeyi uluslararasılaşma sürecinde bir kademe daha ilerleterek kaynak aktarmaya ve bağlantı kurmaya itecektir. Sınırlı ihracattan elde edilen deneyim sonucunda işletme, son aşamada, ihracata devam edip, etmeme kararını verecektir. Deneyim sonucunda olumlu bir değerlendirme söz konusuysa işletme dış pazarlarda kalmak için uluslararasılaşma faaliyetlerini artıracaktır. Fakat deneyim sonucunda olumsuz bir değerlendirme söz konusu ise ihracattan vazgeçme seçeneğini tercih edecektir. Diğer yenilik yaklaşımli uluslararasılaşma modellerine ilişkin çalışmalarda küçük ve büyük ölçekli şirketler olarak ayırım yapılmadığını düşünen Reid, bu ayırımın önemli olduğunu ve büyük ölçekli şirketlerin uluslararasılaşma sürecinde yapısal olarak daha kararlı olduğunu savunmaktadır.

Tablo 3. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modelleri Savunucularının Düşünceleri

Aşamalar	Bilkey ve Tesar	Çavuşgil	Wortzel ve Wortzel	Reid
1. Aşama	İşletme ihracat ile ilgilenmemektedir	İşletme iç pazarlarda ticaret yapmaktadır	İthalat yapacak müşteri ihracat yapacak işletmeyi seçer	İhracatın farkında olma
2. Aşama	İşletme, ihracat için sipariş alır fakat ihracatın olabilirliğini aktif olarak araştırmaz	İşletme, ihracat yapıp, yapamayacağını araştırır	İhracat yapacak işletme müşteri bulmaya başlar	İhracata niyetlenme
3. Aşama	İşletme, ihracatın olabilirliğini araştırır	İşletme, psikolojik olarak yakın gördüğü pazarlara ihracat yapar	İşletme, müşteri için üretim yapmaya devam eder	İhracat denemesi
4. Aşama	İşletme, psikolojik olarak yakın ülkeleri ihracat için tercih eder	İhracat pazar sayısında ve ihracat miktarında artış olur	İşletme, müşterinin gölgesinden çıkar ve ne üreteceğine kendi karar verir	İhracata değer biçme
5. Aşama	İşletme, tecrübeli bir ihracatçıdır	İhracat yapıp yapmayacağına karar verir	İşletme, ihracatı benimseme ya da reddetme konusunda karar verir	İhracatı kabullenme veya reddetme
6. Aşama	İşletme, psikolojik olarak daha uzak ülkelere de ihracat için yönelir			

1.3.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerine Getirilen Eleştiriler

Geleneksel uluslararasılaşma modellerine getirilen eleştirilerin 1980’li yıllar itibariyle ortaya çıktığını görmekteyiz. Bunun nedeni olarak ise 1980’li yıllardan itibaren etkisinin hissedildiği küreselleşme gösterilebilir. Çünkü küreselleşme ile birlikte yaşanan gelişmeler, işletmeleri farklı uluslararasılaşma süreçleri yaşamasına neden olmuş ve bu da uluslararasılaşma sürecine bakış açına yeni modeller getirmiştir.

Öncelikle, geleneksel uluslararasılaşma sürecinde işletmeler genellikle ticarete kendi ülke sınırları içerisinde başlamaktaydılar. Fakat, küreselleşme ile gelişen iletişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin işletmelerin uluslararasılaşma sürecini kısalttığı ve hatta küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmaya başladığı savunulmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte kültür farklılığının giderek kaybolduğu görülmektedir. Geleneksel modelin savunduğu uluslararasılaşma kararının verilmesinde psikolojik mesafe kavramının etkisi hem kültür farklılığının azalması hem de dış ticareti engelleyen sınırların kaldırılmasıyla tek bir pazarın oluşması ile önemini kaybetmektedir.

Geleneksel uluslararasılaşma modeli, şirketlerin, uluslararasılaşma sürecinde, ilk önce deneyim sağlaması gerektiğini, daha sonra ihracatın yapılıp, yapılamayacağı konusunda belli bir süreci kapsayan araştırma yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Fakat artık işletmeler modelin önerdiği gibi pazar hakkında bilgi sahibi olmanın sadece pazardaki faaliyetleri sonucu elde ettikleri deneyimlerden değil, gelişen bilgi ve teknoloji ile de artık şirketlerin gerekli bilgilere erişebildikleri görülmüştür.

Sonuç olarak, geleneksel uluslararasılaşma modelleri küreselleşme ile birlikte etkinliğini yitirmiştir. Fakat bu işletmelerin geleneksel uluslararasılaşma sürecini yaşamadığı anlamına da gelmemektedir. Bazı işletmeler hala söz konusu süreci tecrübe etmektedir. Öte yandan, geleneksel uluslararasılaşma modellerine getirilen eleştirilerin nedeni söz konusu modellerinin yanlış olmasından kaynaklanmamaktadır. Modele ilişkin eleştirilerin getirilme nedeni olarak, küreselleşme ile birlikte değişen dünya koşullarının işletmeler üzerindeki etkileri gösterilebilir.

1.3.3. Küresel Doğan İşletmeler

1980’li yıllardan itibaren etkisinin görülmeye başladığı küreselleşmenin beraberinde getirdiği bilgi, iletişim ve üretim teknolojileri ile sermayenin serbest dolaşımının sağlanması şirketleri uluslararası pazarlara yönelmesinde kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etki yaratmıştır.

Küresel doğan işletmelerin var olduğunu düşünen anlayışa göre işletmelerin, geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin aksine, kurulur kurulmaz ya da kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladığını savunulmaktadır.

Oviatt ve McDougall'a göre (Oviatt & McDougall, 1994) küresel doğan işletmelerin vaka analizlerine dayanan raporları, literatürde, 1989 yılı itibarıyla yer vermeye başlandı. Uluslararası pazarlara çabuk bir şekilde açılabilme, rekabette avantaj sağlayabilmek için işletmenin daha kuruluşundan itibaren küresel bir işletme olması gerektiğini savunan Oviatt ve McDougall'a göre (Oviatt & McDougall, 1994) hem coğrafi hem de etkinlik koordinasyonu becerilere ihtiyaç duymaları nedeniyle gelişmekte en çok zorlanan yeni uluslararasılaşmış işletme olabilir. Fakat söz konusu işletmelerin başarıyla kuruldukları zaman en iyi sürdürülebilir rekabet avantajlarına sahip olabildikleri düşünülüyor.

Literatürde, küresel doğan işletme kavramı ilk olarak McKinsey ve Company tarafından kullanıldığı yer almaktadır. McKinsey ve Company (McKinsey & Company, 1993) tarafından Avustralya'da yürütülen bir çalışmaya göre küresel doğan işletmelerin sahip oldukları özellikler aşağıdaki şekilde belirlendi:

- Küresel doğan işletmeler, kuruluşlarından itibaren dünyayı, geleneksel olarak uluslararasılaşan işletmelerin aksine yurtiçi pazarın basit bir uzantısı olarak değil, pazar yeri olarak görmektedirler.
- Kuruluşlarından itibaren ortalama olarak iki yıl içerisinde bir veya birden fazla ürünle ihracata başlamaktadırlar ve toplam üretimlerinin en az dörtte birini ihraç etme eğilimindedirler.
- Yıllık satışları ortalama olarak 100 milyon doları aşmamaktadır.
- Kurucularının büyük çoğunluğu aktif girişimcilerdir ve bazı süreç ve teknolojilerde önemli bir buluş sonucunda ortaya çıkma eğilimindedirler.
- Eşsiz bir ürün geliştirmek veya bir iş yapmak amacıyla ileri teknolojiye başvurarak önemli bir yenilik yapan işletmelerdir.
- Sattıkları ürünler tipik olarak büyük katma değere sahip olup bu ürünlerin büyük çoğunluğu endüstriyel olarak kullanılmaktadır.

Knight ve Cavuşgil'e göre (Knight & Çavuşgil, 1996) küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olan birtakım faktörler olduğu savunulmaktadır. Bunlardan ilki özellikle gelişmiş ülkelerdeki niş pazarların rolünün artışı olarak kaydedilmiştir. Gelişmiş

ekonomilerde uzmanlaşmış ve özelleştirilmiş ürünler için müşteriler arasında artan bir talebin olduğu görülmektedir. Piyasaların küreselleşmesi ve büyük çok uluslu şirketlerin dünya çapındaki rekabetinin artmasıyla birlikte, birçok küçük firma, nispeten daha dar global niş pazarlara ürünleri tedarik etmek konusunda uzmanlaşmaktan başka seçeneğe sahip olmayabilir.

İkinci faktör olarak pazarın küreselleşmesinin işletmeleri yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunmaya zorladığı ve bütün işletmelerin bilgiye, teknolojiye, araçlara daha kolay ulaşabilir hale gelmesini sağladığı düşünülmektedir. Yeni teknoloji ile üretilen makineler artık karmaşık ürünlerin daha kolaylıkla ve seri üretilmesine izin vermektedir. Holstein (Holstein, 1992) tarafından paylaşılan bilgiye göre küreselleşmenin geliştirdiği teknoloji, Amerikalı küçük ölçekli ihracatçılara, ürünlerini küresel pazarda oldukça rekabetçi hale getirmek için üretimlerini hızlandırmalarına izin veriyor.

Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olan üçüncü faktöre göre küreselleşme ile iletişim alanında yaşanan gelişmeler, KOBİ'lerin bilgiye telefon, faks, sesli posta, e-posta, internet ve bilgisayar destekli teknolojileri kullanarak kolaylıkla, hızlı, etkin ve ucuz bir şekilde erişmesine imkân verdiği düşünülmektedir. Bu durum da küresel pazarlara yönelmeyi daha çekici hale getirmektedir. Günümüzde, işletmeler, ülkelere yönelik pazar araştırmalarını kullandıkları programlar ve internet ile daha kolay ve derinlemesine yapabilmektedirler. Bu durum da işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde ortaya çıkacak riskleri azaltmaktadır. Holstein (Holstein, 1992) tarafından paylaşılan bilgiye göre uzmanlar, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin küçük ölçekli girişimcinin uluslararasılaşma sürecini 1980'lere kıyasla daha ucuza getirdiğini düşünmektedirler.

Dördüncü faktör ise küçük ölçekli işletme olmanın avantajı ile işletmeler daha hızlı karar alabildiği, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebildiği, hitap edeceği uluslararası pazarların standartlarına daha kolay adapte olabildiği düşünülmektedir.

Küresel doğan işletmelerin ortaya çıkmasına neden olan beşinci faktöre göre üretim teknolojisindeki ilerlemeler, birçok endüstride KOBİ'ler için parti halinde ve düşük ölçekte üretim yapmayı daha ekonomik hale getirmiştir. Her bir parti grubundan az miktarda üretebilme imkânı, pazardaki segmentleri daraltmış ve neredeyse işletmeler kişiye özel üretim yapmaya başlamıştır.

Son olarak, küresel ağ bağlantılarının (şebeke ilişkilerinin) artan önemi ile sınırlı kaynağa sahip olan KOBİ'ler, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini geleneksel alıcılar, satıcılar, yabancı dağıtıcılar, ticaret işletmeleri, stratejik iş ortakları vb. bağlantılar ile daha kolay yapabilir hale gelmiştir.

Küresel doğan işletmelerde girişimcinin özellikleri

Literatürde, girişimcinin sahip olduğu bazı faktörlerin küresel doğanların yurtdışı pazarlara erken açılmasında rol oynayacağı ve erken açılmayı kolaylaştırıcı, tetikleyici bir etki sağlayacağı düşünülmektedir.

Sema Kalyoncuoğlu ve Mithat Üner tarafından yapılan araştırmaya göre (Kalyoncuoğlu & Üner, 2010) yurtdışı pazarlara erken açılmada belirleyici olabileceği düşünülen girişimcinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

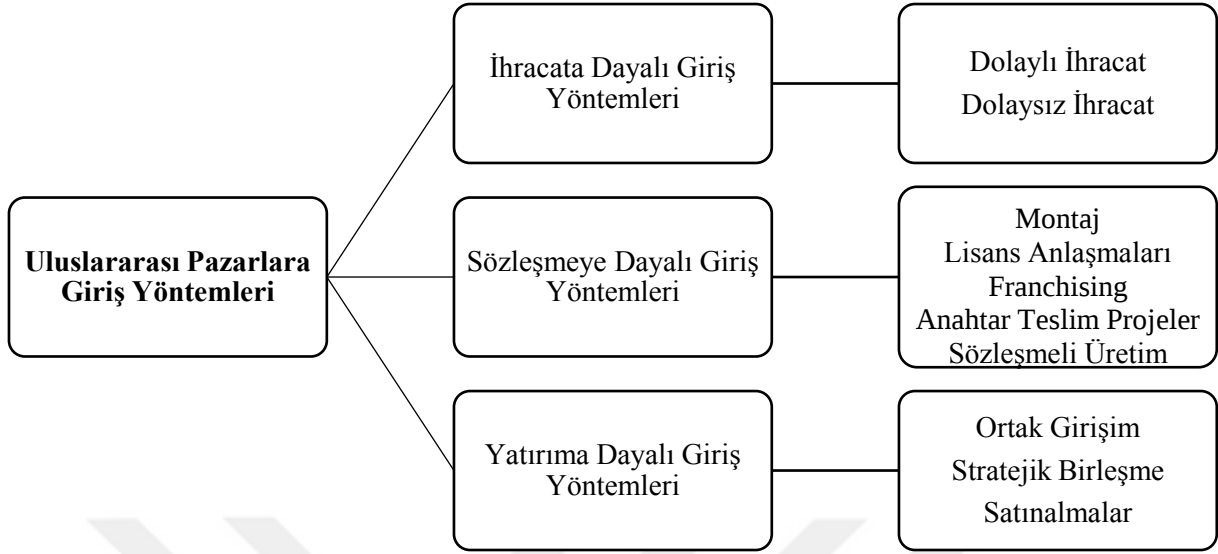
- Yurtdışı pazarlara erken açılan şirketlerin kurucularının daha çok erkek olduğu kabul edilmektedir.
- Aile faktörü ve öğrenim düzeyi önem teşkil etmektedir. Aileleri tarafından yabancı dil öğrenimi, yurtdışı seyahat, eğitim, staj gibi alanlara yönlendirilmeleri yurtdışı pazarlara erken açılmasında rol oynayacağı düşünülmektedir. Ayrıca küresel doğan şirketlerin yöneticilerinin daha çok lisansüstü dereceye sahip oldukları kabul edilmektedir.
- Yöneticilerin günlük faaliyetlerini en az maliyetle, yüksek kaliteyle hızlı ve etkili bir şekilde yürütebilmeleri için ileri iletişim tekniklerinden yararlanabilmeleri yurtdışı pazarlara erken açılmasında etkili olan bir diğer faktördür.
- Büyüme beklentileri
- İşlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmaları
- Başlangıçlarından itibaren tüm dünyayı hitap edilecek pazar alanı olarak görmeleri
- Müşterilerin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmeleri
- İhracat birimini kurmuş olmaları

- Yabancı dil yeterlikleri
- Yenilik yaratma ve yeniliklerin uygulanmasını sağlama kabiliyetleri
- Global şirket sahipleri, genel olarak risk almaya isteklidirler. Çünkü uluslararasılaşma sürecinde, geleneksel modellerin öngördüğü bir deneyimleme sürecinden geçmezler. Küreselleşmenin getirdiği teknoloji ile
- Söz konusu girişimcilerin çalışanlar ile iletişim düzeyinin yüksek olduğu kabul edilmektedir.
- Genç yaşta olma eğilimleri
- Çok küçük pazar dilimlerine odaklanmayı amaçlamaları
- Yurtdışı piyasaların yüksek kazanç olanaklarından yarar sağlama arzuları

1.4 Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletme, uluslararasılaşma sürecinde herhangi bir dış pazara hangi yöntem ile gireceğine de karar vermesi gerekmektedir. Bu yöntemler, ülkelere göre farklılık göstermektedir çünkü her ülkeye aynı yöntemin uygulanması mümkün değildir.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri genel olarak Şekil 1'deki gibi özetlenmektedir.



Şekil 1. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İhracata Dayalı Giriş Stratejileri

İhracat, bir ülkenin ürettiği malları başka bir ülkeye veya ülkelere satması olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2006) .

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini savunan Geleneksel Modellerin de kabul ettiği üzere ihracat bir işletme için en yaygın stratejik kararlardan biridir.

İşletmelerin ihracata yönelmelerinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin satış ve karlılığını artırmak istemesidir. Eğer firma iç pazarda iyi bir performans sergiliyorsa, yabancı pazarlara satış gerçekleştirerek karını artırmayı hedefleyecektir. İhracata yönelmenin bir diğer nedeni ise işletmenin iç pazara olan bağlılığını azaltarak, dünya pazarlarından pay almak istemesidir. İşletme, böylelikle dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü artıracak ve iç pazardaki tüketicilere olan bağımlılığını da azaltacaktır. İşletme, ihracat ile fazla üretim kapasitesini satabilir. İhracat, aynı zamanda, işletmenin ve bir ülkenin rekabet gücünü artırmaktadır. İşletme yeni teknolojilere, metotlara ve yöntemlere uyum sağlayarak yarar sağlarken, ülke de dış ticaret dengesinin iyileşmesinden fayda sağlayacaktır. Mal ve hizmet ihracatı, aynı zamanda, yeni iş olanakları yaratarak, işsizliği azaltacaktır.

Öte yandan, ihracatın işletmeye olumsuz geri dönüşleri de söz konusudur. Satışlar tahmin edilen seviyelerin altında kalabilir ve rekabet beklenenden daha fazla olabilir. İhracatın bir diğer olumsuz etkisi ise müşteriler ödeme yapmakta yavaş olabilir veya hiç ödeme yapmayabilirler.

İhracatın bir diğer dezavantajı ise hedef ülkeden ihracat gelirlerinin geri çıkışı alınan kararlar doğrultusunda kısıtlanmış veya yasaklanmış olabilir. Ülkede yaşanan döviz kurlarındaki dalgalanmalar karları azaltabilir, ortadan kaldırılabilir, hatta kayıplara da neden olabilmektedir. Ülkede yargı sisteminde yaşanan sorunlar işletmeye de yansımaktadır. Örneğin, ödeme yapılmaması veya sözleşme ile ilgili diğer anlaşmazlıklardaki yargıya gitmekte sorunlar çıkabilir. Savaş, iç savaş veya yabancı devlet tarafından millileştirme gibi hedef pazardaki istikrarsızlıklar kayıplara yol açabilmektedir. Örneğin, ürün yabancı pazarlarda kabul görmeyebilir.

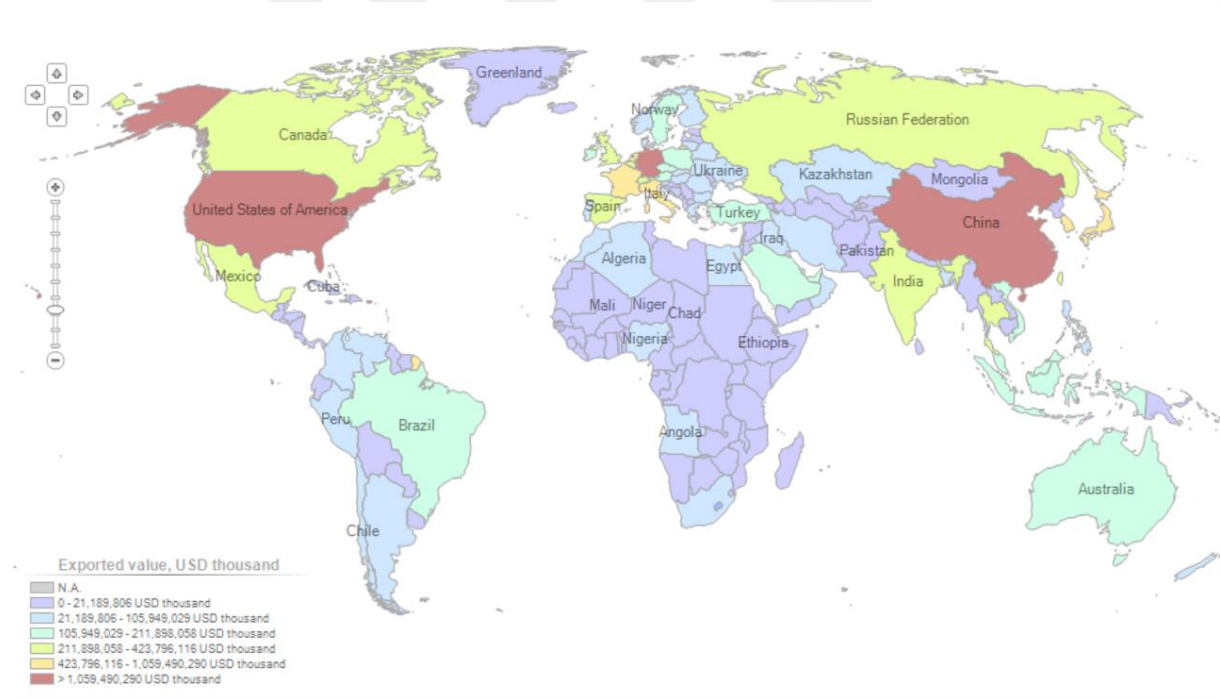
Türkiye İstatistik Kurumu ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı işbirliğiyle oluşturulan geçici dış ticaret verilerine göre Türkiye’de ihracat 2017 yılı Mart ayında, 2016 yılının aynı ayına göre %13.6 artarak, 14 milyar 496 milyon dolar olarak gerçekleşti. (Türkiye İstatistik Kurumu, 2017)

Tablo 4. 2016 Yılı Dünya İhracat İstatistikleri Listesi

No	İhracatçılar	2016 yılı ihracat değerleri	İhracatçıların dünyadaki payı (%)
	Dünya	15.849.040.208 USD	100
1	Çin	2.118.980.582 USD	13.4
2	ABD	1.453.167.148 USD	9.2
3	Almanya	1.340.752.046 USD	8.5
4	Japonya	644.932.439 USD	4.1
5	Hollanda	569.383.956 USD	3.6
6	Hong Kong	516.588.131 USD	3.3
7	Kore	495.465.606 USD	3.1
8	Fransa	488.885.072 USD	3.1
9	İtalya	461.529.407 USD	2.9
10	Birleşik Krallık	415.856.497 USD	2.6
11	Belçika	398.033.265 USD	2.5
12	Kanada	388.659.077 USD	2.5
13	Meksika	373.882.951 USD	2.4
14	Singapur	329.871.042 USD	2.1
15	İsviçre	304.691.297 USD	1.9
30	Türkiye	142.606.247 USD	0.9

Kaynak: Uluslararası Ticaret Merkezi, İhracat İstatistikleri, 2016.

Uluslararası Ticaret Merkezi'nin 2016 yılı ihracat istatistikleri raporuna göre (International Trade Centre, 2016), Türkiye 2016 yılı sonu itibarıyla dünyada 30'uncu ihracatçı ülke konumunda bulunmaktadır. Rapora göre Türkiye'nin 2015 yılına göre 2016 yılı ihracatında %1'lik bir azalma söz konusudur. Uluslararası Ticaret Merkezi'nin çıkardığı 2016 yılı ihracat istatistiklerine göre listenin en başında ise %13.4'lük bir pay ile Çin yer almaktadır. Aynı rapor incelendiğinde, ülkelerin ihracat rakamlarında genel olarak bir azalma söz konusudur. 2016 yılında yapılan ihracat, 2015 yılına kıyasla Çin'de %7, ABD'de %3, Kore'de %6, İngiltere'de %11, Fransa'da %1, Kanada'da %5, Meksika'da %2, Singapur'da %5 azaldı. Söz konusu listeye göre 2016 yılında dünyadaki ihracat yüzdesi ise 2015 yılına göre %3 azaldı.



Şekil 2. Dünya İhracat İstatistiği

Yukarıdaki Şekil 2'de ülkelerin ihracat değerleri gösterilmektedir. Buna göre en fazla ihracat gelişmiş ülkeler olan ABD, Kanada, Çin, Meksika ve Rusya'dan yapılırken, en az

ihracat ise Afrika ülkelerinden yapılmaktadır. En az ihracat ise Afrika kıtasındaki ülkeler gibi gelişmemiş ülkelerde yapılmaktadır.

İhracat yapmak isteyen bir işletme için dolaylı ihracat ile doğrudan ihracat olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Dolaylı ihracatı seçen işletmeler, ürün ve hizmetlerini kendi ülkesinde çalışan bağımsız aracı kuruluşlar ile yabancı ülke pazarlarına ihraç etmektedirler. Dolaysız ihracat yapan işletmeler ürünlerini ve hizmetlerini yabancı ülke pazarlarına ihraç ederken aracı kurumlardan yararlanmamaktadır.

İşletmeler eğer o ülke pazarına dair daha az bilgi ve deneyime sahip ise genellikle dolaylı ihracatı seçmektedirler. Çünkü aracı kuruluşlar gerekli bilgi ve deneyimi işletmeye sunarak ilgili işletmelerin işlerini kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadırlar. Öte yandan, ihracat hacmi belli bir büyüklüğe ulaşmış olan işletmeler, hem operasyonel hem de stratejik kontrollere sahip olmak için doğrudan ihracatı tercih etmektedirler (Karafakioğlu, 2005).

İnan Özalp doğrudan ihracat ve dolaylı ihracat arasındaki farkı aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır (Özalp, 2004):

- Maliyet ve zaman bakımından dolaylı ihracat daha avantajlıdır. Dolaylı ihracat daha az maliyetlidir ve daha az zaman alır.
- Taahhüt ve risk açısından dolaylı ihracat daha avantajlıdır. Dolaylı ihracat daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir.
- Dolaylı ihracat, yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı duymaksızın satış ile ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
- Dolaylı ihracat yöntemleri, çoğunlukla, daha sonra denizaşırı ihracat yapacak uluslararası işletmelere girdi üreten küçük firmalar tarafından kullanılır.
- Dolaylı ihracatta yabancı alıcı ürünlerin olumsuz koşullarda, geç ve aranan özelliklere uymayan biçimde ulaştığı iddia ettiği zaman, dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı ve ihracat işleminin diğer yönleri üzerinde kontrolü kaybeder.

Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

Sözleşmeye dayalı giriş stratejileri arasında montaj, lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler ve sözleşmeli üretim yer almaktadır.

Montaj

İşletme, uluslararasılaşma yöntemlerinden biri olan montaj kapsamında yatırımının belirli bir kısmını yabancı ülke pazarında gerçekleştirmeyi tercih edebilir.

Uluslararası pazarlara girişte kullanılan montaj stratejisinde, ana ülkede üretilen ürün parçaları ve girdileri uluslararası pazarlarda bir araya getirilerek nihai ürün elde edilmektedir. Genellikle bu strateji, parça ve girdilerin taşıma maliyetlerinin nihai ürünün taşıma maliyetinden düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Özellikle sanayileşmekte olan ülkeler, yurt içinde üretimi arttırmak ve işsizliği azaltmak amacıyla ithal edilen girdilere daha düşük gümrük tarifeleri uygulamakta, böylece yabancı sermayeyi kendi pazarlarında üretime yöneltmeye çalışmaktadırlar (Karafakıoğlu, 1997).

İşletme, bu yöntem ile, aynı zamanda, gerçekleştirdiği montaj operasyonu ile hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı cevap verebilmektedir.

Montaj operasyonlarının avantajları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Düşük taşıma maliyetleri
- Düşük gümrük tarifeleri
- Firmanın hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi
- Hedef dış pazarda pazarlama faaliyetlerine destek olacak bir ulusal imajın yaratılması
- Hedef dış pazarda düşük işçilik ücretleri veya parça ve girdilerin daha ucuza temininden kaynaklanan maliyet avantajları

Öte yandan, uluslararası pazarlardaki bazı düzenlemeler, montaj stratejisini kullanan işletme için bir dezavantaj olabilir. Örneğin, yabancı hükümetler nihai ürünün üretiminde kullanılacak parçaların ve girdilerin önemli bir bölümünün yabancı ülkede üretilmesini isteyebilir.

Lisans anlaşmaları

Sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden biri olan lisans anlaşmalarında, bir lisans veren ve bir de lisans alan bulunmaktadır.

Lisans anlaşması, uluslararası pazarlara girişte endüstriyel ya da ticari uzmanlığın, belli bir bedel karşılığında, kiralanması veya satın alınmasını sağlayacak bir anlaşmadır. Başka ifadeyle, lisans anlaşması, uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme tarafından, yurt dışındaki yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni veya yetkisinin verilmesidir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007).

Lisans veren işletme, sahip olduğu unvan veya araç gereçleri lisansı alan işletmeye devredebilir. Fakat bu devir işlemi telif hakkı ücreti karşılığında gerçekleşir ve belirli bir süre kısıtlaması söz konusudur.

Lisans anlaşmasına konu olan değerler, marka adı, patent, telif hakkı, üretim bilgisi, teknik danışmanlık, tasarım, yönetim deneyimi, ürün formülü, süreç olabilmektedir.

Lisans verme belli bir bedel karşılığında gerçekleştirilmektedir. Lisans alan lisans verene bir ücret ödemektedir ki, buna da royalty denmektedir. Bu bedel, sektöre, lisans verenin marka değerine, anlaşmanın süresine vb. göre farklılık göstermektedir. Genellikle royalty bedeli, satışlar üzerinden hesaplanmakta ve yüzde üç ile beş arasında değişmektedir (Karafakıoğlu, 1997).

Lisans veren firma, çok küçük bir yatırım karşılığında dış pazara girmiş olur ve çoğunlukla da yetkin bir yerel firmanın yatırımını ve pazar bilgisini elde eder. Lisans alan firma ise çok küçük bir yatırım karşılığında yabancı bir teknolojiye kavuşmuş olur. Bu faydalarının yanı sıra lisans anlaşmalarının bazı riskleri de bulunmaktadır (Bradley, 2004). Bunlardan en önemlisi; lisansı almak isteyen firma, teklif vermeye hazırlanırken özellikle de hakkında bilgi sahibi olmadığı teknolojiler açısından, görece zayıf durumdadır. Ayrıca lisansların kullanımını kontrol etmek zordur. Zorluklar henüz anlaşma imzalanmadan önceki dönemde, lisans alacak firmanın süre giden müzakereleri sırasında baş göstermeye başlar. Bazı teknolojiler çok özeldir, dolayısıyla bilgi açıklanma sorunu bazen yeni bir uluslararası firmanın kurulmasına dahi neden olabilir. Lisans veren firmanın, lisansı kullanan firmaların üretimde gereken kalite kontrollerini yapmasını sağlaması da zordur; bu durum özellikle lisans veren firmanın markası ya da ticari unvanı kullanılıyorsa ciddi bir sorun yaratabilir. Bu ve bunun gibi baskılar firmaları nihayetinde yurtdışında doğrudan yatırım yapmaya iter (Bradley, 2004).

Lisans anlaşmalarının yararlarından biri ise yeterli derecede bilgi, zaman, deneyim ve kaynağa sahip olmayan fakat uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen bir işletme, lisans anlaşması imzalayarak ürünlerini pazarlayacak yabancı bir ortağa sahip olabilir. Aynı zamanda, işletmeler, çok büyük yatırımlardan lisans anlaşmaları sayesinde de kaçınılabirler.

Lisans anlaşmalarının bir başka yararı olarak, siyasi, sosyal ve ekonomik belirsizliğin olduğu ülke pazarında sabit bir varlığa yatırım yapılması, işletmeyi doğacak risklerden koruyabilir. Lisans anlaşmalarının en büyük dezavantajlarından biri ise belirsizlik durumudur. Lisans verildikten sonra, teklifler sadece lisans alan etkin bir pazarlama işi gerçekleştirilebilirse ödenmektedir (Güllü, 2005).

İmtiyaz (Franchising)

İmtiyaz (Franchising), sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden bir diğeridir.

Ayrıcalık anlamına gelen imtiyaz kavramı, ticarete uyarlandığında, imtiyaz veren ve imtiyaz alan arasında imtiyaz alanın bir isim altında ve verilen yönetime göre iş yapmasına izin veren, mukaveleden doğan sözleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle franchising, bir işletme sistemi altında, kendisini marka ve imaj konusunda pazara kabul ettirmiş, bu imaj ve marka çerçevesinde faaliyet gösteren bir işletmenin desteğiyle birbirlerinin benzeri ya da aynısı olan işletmelerin, mal veya hizmetlerin üretim veya dağıtımını hedef alarak, bazı ödemeler karşılığı franchisor ile franchisee'nin girmiş olduğu bir ticari anlaşma türüdür (Ecer & Canitez, 2003).

İmtiyazı veren işletmeye imtiyazcı (franchisor), imtiyazı alan işletmeye de imtiyazlı (franchisee) denilmektedir.

İmtiyaz alan ile imtiyaz veren arasındaki ilişki şöyle yorumlanmaktadır: “İmtiyaz veren ana firma denenmiş ve başarılı olmuş, müşteri potansiyeli olan işletme sistemini, tecrübeleri, know-how, reklam, uygun stok seviyesinin ayarlanması, yer seçimi, mağaza düzeni, yönetim ve organizasyon, muhasebe sistemi, kalite kontrol standartlarının yerleştirilmesi konularını imtiyaz verene aktarmaktadır.” (Ulaş, 2006).

Tablo 5. İmtiyazda Taraflar İçin Temel Amaçlar

	İmtiyaz verem	İmtiyaz alan
Öncelik	Marka adı, sermayesi	Karlılık
Zaman yaklaşımı	Uzun dönem	Kısa dönem
Kazanç şekli	Satışların yüzdesi	Net kar

Kaynak: Garg Viany, Abdul Rasheed, International Multi-Unit Franchising: An Agency Theoretic Explanation, 2003.

Yukarıdaki tabloda, imtiyaz alan ve imtiyaz veren taraflar için temel amaçlar değerlendirilmektedir. Tablo 7'ye göre imtiyaz veren uzun dönemde öncelikle markasına önem verirken, imtiyaz alan sisteme girdiğinde en kısa sürede kar etmeyi hedeflemektedir. İmtiyaz veren, aynı zamanda, pazarda sadece satışların yüzdesini almaktadır. İmtiyaz alan ise net kar elde etmektedir. Öte yandan, imtiyaz alanın en önemli avantajlarından birisi bu yöntemle imtiyaz alan müşterisi hazır olan bir markaya sahip olmaktadır. (Garg & Rasheed, 2003)

Cengiz'e göre (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007) franchising yapı itibariyle lisans anlaşmasına benzese de, aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Lisans anlaşmalarında konu üründür ve taraflar genellikle köklü işletmelerdir. Franchisingte ise konu bütün iştir ve taraflar, özellikle franchise alanlar küçük, girişimci işletmelerdir. Lisans anlaşmalarında süre genelde 16-20 yıl olur, franchisingte ise süre genellikle beş yıl, bazen de 10 yıla kadar uzatılabilmektedir. Kontrol, lisans anlaşmalarında daha azdır, franchisingte ise daha fazladır. Son olarak, Lisans anlaşmaları pazarlığa açık olmakla birlikte, franchisingte anlaşmalar pazarlığa kapalıdır.

Genellikle Ticari Marka Franchising ile İşletme Formatı Olarak Franchising olmak üzere iki çeşit franchising sistemi vardır. Ticari Marka Franchising, uluslararası pazarlarda kendisini imaj ve kalite yönünden kabul ettirmiş franchisorın, franchising hakkını alan işletmeye, ticari marka ve adını kullanma yetkisini vermesi, ürünlerini de satma olanağını tanıması olarak tanımlanmaktadır. İşletme Formatı Olarak Franchising ise franchise veren ticari markasını kullandırma ve ürünlerini satma olanağının yanında, üretim, personel, yönetim ve işletme gibi bir bütün halinde işletme sistemini kullanma hakkını franchise alana vermesi olarak tanımlanmaktadır.

Anahtar teslim projeler

Sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden bir diğeri ise anahtar teslim projeleridir. Bu yöntemde ürünü veya hizmeti işletmeye sunulacak şekilde teslim almak söz konusudur.

Yabancı işletmelere doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlandırıldığı ülkelerde anahtar teslim projeleri ile yatırım gerçekleştirilebilmektedir. Proje tamamlandığında proje müşterinin mülkiyetine geçer ve müşteri tarafından işletmeye başlanmaktadır.

Cengiz'e göre (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007), ihtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesini, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir. Sistem alımı sözleşmesi sona erdiğinde kurulmuş olan sistem, müşterinin mülkiyetine geçmektedir. Başka bir ifadeyle projenin anahtarı teslim edilmektedir.

Anahtar teslim projeleri, genellikle petrol rafinerileri, ilaç, kimya gibi karmaşık üretim süreçlerinin bulunduğu sektörlerde çok sık kullanılmaktadır. Öte yandan, uluslararası pazarlardaki ülkelerin devletlerine satılan büyük projeler de bu kapsama girmektedir.

Anahtar teslim projeleri, uluslararası pazarlara doğrudan yatırım stratejisiyle girmenin zor olduğu durumlarda bu pazarlara giriş için uygun bir strateji olabilir. Öte yandan, doğrudan yatırım giriş stratejisindeki politik veya ekonomik gibi riskler, anahtar teslim projeleri için büyük ölçüde tehdit oluşturmamaktadır. Çünkü uluslararası pazarlara bu projelerle katılan firma sadece sistemi kurmaktadır ve anlaşma bitiminde sistemi devretmektedir.

Anahtar teslim projelerin dezavantajlarından biri ise projeyi satın alan firma, gelecekte potansiyel rakip olarak projeyi satan firmanın karşısına çıkabilir. Bu projelerin uluslararası pazarlara girmede uzun dönemli strateji olmaması da bir diğer dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, genellikle anahtar teslim projeleri, büyük hacimli finansal kaynakları gerektirmektedir.

Sözleşmeli üretim

İşletmenin, uluslararası pazarlara açılırken, kullandığı yöntemlerden biri de sözleşmeli üretimdir. Bu yöntem ile işletme, belirli bir sözleşme karşılığında, ürünlerini yerel bir firma

tarafından üretilmesini sağlamaktadır. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Mutlu, 2008).

Sözleşmeli üretimde, üretilen ürünlerin pazarlanması uluslararası pazarlara açılan firma tarafından gerçekleştirilir. Ürünler, üretildikleri yabancı pazarda pazarlanabileceği gibi, başka uluslararası pazarlarda da pazarlanabilirler. Üretimi yapan firmaya olan ödemeler genellikle üretilen birim başına belli bir tutar şeklindedir. Ancak sözleşmeli üretimde dikkat edilmesi gereken husus, üretimi yapacak olan yabancı işletmenin gerekli kalite standartlarını tutturabilmesidir.

Genel olarak sözleşmeli üretim, yüksek gümrük tarifelerinden kaçmak için tercih edilmemektedir. Sözleşmeli üretim, aynı zamanda, teknolojinin yaygın bir şekilde kullanılabildiği ve pazarlama çabasının bir ürünün başarısı için çok önemli olduğu yerlerde kullanılmaktadır (Güllü, 2005).

Eda Arısoy (Arısoy, 2007) tarafından özetlenen sözleşmeli üretimin başlıca avantajlarını ve dezavantajlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Avantajları Sözleşmeli üretim, sınırlı bir yerel yatırım gerektirmektedir.
- Üretim yaptıran firma; üretim faaliyetleri için, ilk kuruluş yatırımı maliyetlerinden tasarruf sağlayacaktır.
- Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı sağlayabilecektir.
- Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilmektedir. Üretim sıyrılmak, uluslararası pazara açılacak firmanın özellikle pazarlamada uzmanlaşmasını sağlayacaktır.
- Üretimi yaptıran uluslararası firma için bir esneklik söz konusudur.
- İşçilik ya da enerji maliyetlerini düşük olduğu ülkelerde avantaj sağlayacaktır.
- Üretimi yapan firma, uluslararası firmanın şöhretinden yararlanabilir ve bunu bir referans olarak kullanabilmektedir

Sözleşmeli üretimin dezavantajları arasında ise üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olmaktadır. Öte yandan, firma üretim know-how'ini edindiği için sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte olası bir rakip olabilmektedir.

Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazarlara girerken yatırıma dayalı giriş yöntemleri arasında ortak girişimler, uluslararası birleşmeler ve satın almalar ile doğrudan yatırım bulunmaktadır.

Ortak Girişimler

Bir işletme için tek başına bir dış pazarda ticari faaliyette bulunabilmek ekonomik, siyasi, teknolojik veya hukuki nedenlerden dolayı zor olabilmektedir. İşletmeler, bu zorluklar ile karşılaşmamak için uluslararası pazarlara girerken yatırıma dayalı giriş yöntemlerinden biri olan ortak girişim türü bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Ortak girişim kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “hukuken ve iktisaden birbirinden bağımsız birden fazla gerçek veya tüzel kişinin belirli bir işi ya da süreklilik arz eden bir faaliyeti, bir ticaret ortaklığı kurarak veya böyle bir ortaklık söz konusu olmaksızın gerçekleştirmek ve kazanç elde etmek amacıyla bir sözleşme çerçevesinde bir araya gelmeleri ve o faaliyetin rizikolarını her biri müteselsilen sorumluluk altına girmek suretiyle üstlenirler.” (Barlas, 2008). Farklı sektörlerde ve farklı türlerde oluşturulabilen ortak girişimde, oluşturulan taraflardan en azından birinin kumanda merkezi, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışındadır.

Aslında tarihi çok eskiye dayanan ortak girişimlerin, 1970’li yıllar itibarıyla özellikle gelişmekte olan ülkelerde sayılarının arttığı görülmektedir (Özalp, Saldıraner, & Dereköy, Çok Uluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Venture, 1990). Ortak girişimlerin tercih edilmesindeki nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Büyük miktarda sermayenin gerektiği durumlarda maliyet tasarrufu avantajı sağlamaktadır.
- Ortak girişimde riskin paylaşılması da söz konusudur. Ekonomi ve işletme bilimleri açısından ortak girişim, riskli bir faaliyetin kazanç elde etmek amacıyla ortaklaşa yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır

- Bir işletme başka bir şirket ile ortak olarak ideal olmayan işletme büyüklüğünü ideal büyüklüğe getirebilme imkanı sağlanmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler, teknolojiye daha düşük maliyetler ile erişim sağlamak için ortak girişim oluşturmaktadırlar. Böylelikle bu yöntem ile belirli bir piyasa girişine de olanak tanınır.
- Bir işletme başka bir işletme ile ortak olduğunda dış ülke pazarındaki müşteri tabanına dahil olarak kendi müşteri tabanının da genişlemesini sağlamaktadır.
- Her ülkede ticaret yapmak siyasi, hukuki veya çevresel nedenlerden dolayı kolay olmayabiliyor. Bu nedenle ortak girişim, gelişmekte olan ülke pazarlarına giriş kolaylığı sağlanmaktadır.

Birleşmeler ve satın almalar

Uluslararası pazarlara girerken yatırıma dayalı giriş yöntemlerinden bir diğeri ise uluslararası birleşmeler ve satın almalar.

Satın alma, bir işletmenin var olan başka bir işletmenin varlıklarını kendi bünyesine alması olarak tanımlanırken, birleşme, bir işletmenin başka bir veya daha fazla işletme ile ortaklığa gitmesi olarak tanımlanmaktadır.

Birleşme ve satın almayı birbirinden ayıran temel üç özellik vardır. Bunlardan birincisi, birleşmeler yeni bir işletmenin oluşmasına neden olurken, satın alma yönteminde yeni oluşan bir şirket söz konusu değildir. İki yöntemi birbirinden ayıran ikinci fark ise birleşme yönteminde birleşen taraflar olmasına karşın satın alma yönteminde alıcı ve alınan taraf vardır. Son olarak, birleşme yönteminde kurulan yeni şirket iki tarafın ortak yönetimine tabii olurken, satın alma yönteminde satın alma işlemi sonucu tek bir yönetim söz konusudur.

EY tarafından 2017 yılı Ocak ayında yayımlanan Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporu'na göre küresel bazda birleşme ve satın alma faaliyetlerinin işlem hacmi bazında azalış gösterdiği, işlem adedi bazında ise 2015 yılına benzer seviyelerde kaldığı kaydedildi (EY, 2017).

Doğrudan yatırım

Uluslararası pazarlara girerken yatırıma dayalı giriş yöntemlerinden sonuncusu ise doğrudan yatırımdır. Bu yöntemde aşağıdaki stratejiler uygulanarak pazara giriş sağlanmaktadır:

- Yabancı ülkede var olan yeni şirketin satın alınması
- Var olan bir işletme ile birleşme
- Yabancı ülkede yeni bir işletme kurmak

UNCTAD tarafından 2016 yılında yayımlanan Dünya Yatırım Raporu'na göre (UNCTAD, 2016) uluslararası doğrudan yatırımlar, dünya genelinde, 2014 yılında %10.5'lik düşüş gösterdi. 2015 yılında ise uluslararası doğrudan yatırımlar %38 oranında artarak 1.76 trilyon USD'ye ulaşmıştır. UNCTAD, 2016 yılında uluslararası doğrudan yatırımların, küresel ekonomideki kırılganlık unsurlarının devam etmesi, ülkelerde düşük büyüme görünümünün yaygınlaşması, bazı emtia ihracatçısı ülkelerdeki yavaşlama, firmaların vergi cennetlerine taşınma imkanlarını kısıtlayacak önlemler ve çok uluslu şirket karlılıklarında görülen düşüş gibi gerekçelerle %10-15 aralığında düşeceğini tahmin etmektedir (Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2016).

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası verilerine göre (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, 2016) Türkiye'ye uluslararası doğrudan yatırım girişleri 2014 yılında 12.8 milyar USD, 2015 yılında 17.5 milyar USD ve 2016 yılı sonunda 12 milyar 273 milyon USD olarak gerçekleşti. 2016 yılı rakamı, 2015 yılı ile karşılaştırıldığında %31 oranında bir düşüşü ifade etmektedir. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre Türkiye'de 2016 yılı Aralık ayı itibarıyla yaklaşık 53.200 adet yabancı sermayeli şirket faaliyet göstermektedir.

Tablo 6. Birinci Bölüm Literatür İncelemelerinin Özeti

Uluslararasılaşma Kavramı ve Uluslararasılaşma Süreci	
Theodore Lewitt (1983)	Küreselleşme kavramı 'Piyasaların Küreselleşmesi' adlı çalışması ile Lewitt tarafından literatüre girmiştir.
Ghemawat (2008)	Küreselleşmenin işletmeleri uluslararasılaşmaya zorladığını düşünmektedir.
Johanson ve Paul (1975)	Uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama şeklinde gerçekleştiğini Uppsala modeli ile savunmaktadırlar.
Johanson ve Vahlne (1977)	Uppsala modelinin varsayımları aynen kabul edilerek, dinamik bir modelin daha uygun olabileceğini açıkladılar.
Bilkey ve Tesar (1977)	İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde altı aşamadan geçtikleri savunulmaktadır.
Çavuşgil (1980)	Uluslararasılaşma sürecini beş aşamada gerçekleştiğini savunmaktadır.
Wortzel ve Wortzel (1981)	Uluslararasılaşma sürecinin beş aşamadan oluştuğunu ve bütün işletmeler için belirli bir stratejinin ya da belirli bir ihracat aşamasının olmadığını düşünüyorlar.
Reid (1981)	Uluslararasılaşma sürecinde ilk önce ihtiyaca bağlı ihracatın gerçekleştirildiğini, sonra ihracat yönlü motivasyonun içerisinde olduğunu savunmaktadır.
Oviatt ve McDougall (1994)	Uluslararası pazarlara çabuk bir şekilde açılabilme, rekabette avantaj sağlayabilmek için işletmenin daha kuruluşundan itibaren küresel bir işletme olması gerektiğini savunmaktadırlar.
McKinsey ve Company (1993)	Avustralya’da yürüttükleri çalışmaya göre küresel doğan işletmelerin benzer özelliklere sahip olduklarını düşünmektedirler.
Knight ve Çavuşgil (1996)	Dünyayı tek bir pazar olarak düşünen küresel doğan işletmelerin kuruluş yıllarından itibaren yabancı ülke pazarlarında operasyona yönelen, niş ürünler üreten ve teknoloji odaklı olduklarını savunmaktadırlar.
Kalyoncu ve Üner (2010)	Yurtdışı pazarlara erken açılmada belirleyici olabileceği düşünülen girişimcilerin özelliklerini incelemiştir.
Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıǧlı (2007)	İşletmelerin, yeterli analizleri yapmadan yabancı bir pazara girdikten sonra kötü sürprizlerle karşılaşabileceklerini ve büyük kayıplara uğrayabileceklerini açıklamaktadır.

Karafakioğlu (2005)	Hacmi belli bir büyüklüğe ulaşmış olan işletmelerin, hem operasyonel hem de stratejik kontrollere sahip olmak için doğrudan ihracatı tercih ettiklerini düşünmektedir.
Özalp (2004)	Doğrudan ihracat ve dolaylı ihracat arasındaki farkı ortaya koymaktadır.
Bradley (2004)	Lisans anlaşmalarında bazı riskler olduğunu düşünmektedir.
Güllü (2005)	Lisans verildikten sonra, teklifler sadece lisans alan etkin bir pazarlama işi gerçekleştirilebilirse ödendiğini açıklamaktadır.
Garg Viany (2003)	İmtiyazda taraflar için temel amaçları tanımlamaktadır.
Mutlu (2008)	Sözleşmeli üretim stratejisinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmaktadır.
Barlas (2008)	Ortak Girişim kavramını tanımlamaktadır.
Özalp, Saldıraner, & Dereköy (1990)	1970'li yıllar itibarıyla özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ortak girişimlerin sayılarının arttığı görülmekte olduğunu savunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

İşletmelerin iç pazardaki doygunluğu aşmak, karlılıklarını arttırmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için yapacakları yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejilerden bir tanesi ise uluslararası pazarlara yönelerek işletmenin uluslararasılaşmasıdır. Karafakıoğlu'na göre (Karafakıoğlu, 1997) yurtiçi pazarlamadan uluslararası pazarlamaya geçildiğinde, farklı olan kullanılan pazarlama vasıtaları değil, bunların nitelik ve düzeyini belirleyen pazar çevresidir.

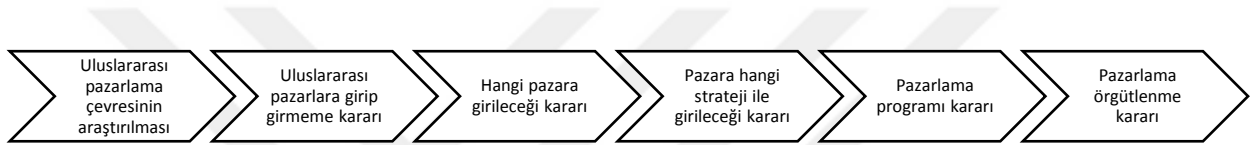
21. yüzyılda dünyada hızla meydana gelen küreselleşme süreciyle beraber, işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zaman olduğundan daha fazladır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve artan rekabet koşulları ile birlikte şirketlerin pazar paylarını ve müşteri paylarını ellerinde tutmaları için sadece iç pazarlar ile faaliyetlerini sınırlandırmaması gerekmektedir. Global endüstrilerde, rakipler, tüketici istek ve ihtiyaçlarını global kalite standartlarına uygun olarak standartlaştırılmış mal ve hizmetlerle karşılaşmaya yönelmektedirler. Global ürün, genel olarak, her pazardaki tüketicilerin tatminine göre farklı dizayn edilen üründür. Bu evrede karşımıza globalizasyon kavramı çıkmaktadır. Globalizasyon, markaların, küresel imajını bozmadan, her pazarın dil, kültür, aile yapısı gibi birtakım dinamiklerine özgü strateji belirleyerek, ürünlerini veya hizmetlerini o pazara adapte etmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci bölümü, yedi başlık altında toplanmaktadır. Bu bölümde, öncelikle, Kotler ve Armstrong tarafından literatüre kazandırılan uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlar altı başlık çerçevesinde incelenmektedir. Ürün ve hizmetlerin dış pazardaki yerleri ile rakiplerine göre üstün veya zayıf görülen yönleri gibi konularda bilgi sahibi olmaları işletmeler açısından önemli olduğu için ikinci kısımda dış pazar araştırmasına yer verilmiştir. İşletmelerin, her ülkeyi tek bir pazar gibi ele almaması gerektiği, o pazarın çeşitli bölümlerini de inceleyip, stratejilerini bu bölümlere göre ayarlamaları gerektiği için üçüncü başlık olarak da pazar bölümlendirme olarak belirlenmiştir. Bu bölümün üçüncü ve dördüncü kısımlarında ise ürünün veya hizmetin doğru belirlenmiş hedef pazarda ait olduğu markayı potansiyel müşterinin zihninde yer edinmesi konusunun önemine yer verilmiştir. İlgili bölümün dördüncü kısmında da günümüzün rekabetçi piyasa

koşullarında rekabet stratejisinin önemine değinilerek Porter'ın rekabet stratejisi teorisi üzerinde durulmaktadır. Son olarak, ikinci bölümün son kısmında uluslararası pazarlara girerken ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım stratejilerine yer verilmiştir.

2.1 Uluslararasılaşma Sürecinde Verilmesi Gereken Ana Kararlar

İşletme, rekabetin oldukça fazla olduğu küresel pazarlarda uluslararasılaşma sürecini iyi planlaması gerekiyor ki o pazarda istenilen hedef sağlansın. Kotler ve Armstrong (Kotler & Armstrong, 2005), uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararları Şekil 3'de gösterildiği gibi altı başlık altında toplamaktadır.



Şekil 3: Uluslararasılaşma Sürecinde Verilmesi Gereken Kararlar

Kotler ve Armstrong'a göre uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararların başında çevre araştırması gelmektedir. Çevre şartları son 30 yıldır büyük oranda değişmiştir. Değişen bu çevre şartları hem yeni avantajlar getirmiş hem de yeni problemler oluşturmuştur. Bu dönemde globalleşen dünya ekonomisi, global ticaret ile uluslararası yatırımlar hızla büyümüş, dünyanın başlıca yerlerinde pazarlar açılmış ve uluslararası finansal sistem daha karmaşık bir hal almıştır. Çevre şartlarını kapsayan ekonomik, politik, yasal ve sosyal etkenler global pazarlamalarda yerlerini almıştır. Çevre şartları ile ilgili olarak pazar araştırması yapılması, karar verme aşamasında önemli rol oynamaktadır (Mcdaniel & Gates, 1991). Dış ülkelerdeki araştırmalarda, özellikle geri kalmış ülkelere eğitim düzeyinin düşüklüğü, yabancılara karşı olumsuz tutumlar, lisan sorunu gibi güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı veri toplama araç ve metodlarının farklı dillere, kültürel değerlere ve sosyal çevrelere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Aaker, Kumar, & Day, 1995). Dış pazarlara yönelik pazarlama araştırmalarında, öncelikle, ön araştırma olarak, demografik, politik, ekonomik, kültürel-sosyal çevre gözden geçirilmesi, ikinci olarak endüstrinin pazar potansiyeli, pazar girişine engeller ve ürün potansiyeli, olarak analiz

edilmelidir. Bu son ve önemli aşamada, satış hacminin tahmini, ihracatla ilgili taşıma ve sigorta maliyetleri ile çeşitli diğer maliyet unsurları ile karlılığı etkileyecek piyasa fiyatı, rekabet gücü, kredi uygulamaları, döviz kuru gibi hususlar üzerinde durulmalıdır (Otay, 2001).

Uluslararası pazarlara girip girmeme kararı alan işletme, aynı zamanda, hangi pazarlara gireceği kararını da vermelidir. Günümüzde ürün hizmet, sermaye ve insan hareketliliğinin arttığı küresel rekabet ortamı mevcuttur. Şirketler küresel pazarlarda, ihracat ve ithalat yapmakla yetinmemekte, yabancı ülkelerde diğer şirketlerle stratejik işbirlikleri, ortaklık ve doğrudan yatırımlar gerçekleştirmekte, diğer şirketlerin hisse senetlerini, çekirdek uzmanlık haklarını ya da tamamını satın almakta, yatay ve dikey entegrasyonlar geliştirmektedirler (Karabulut, 2005). Ayrıca, ulusal pazarlarında faaliyet gösterirken, yabancı şirketlerle küresel ortaklıklar da gerçekleştirmektedirler.

Bir sonraki aşamada, firmalar, öncelikle girecekleri bir veya daha fazla yabancı pazarın sayısına karar verecekler ve bütünü için lokal durumlara uygun pazarlama karışımlarıyla adaptasyon sağlayacaklardır. Uluslararası pazarlar için stratejik pazarlama programı hazırlanırken, pazarlama karmasının gidilecek dış pazarın yerel şartlarına adaptasyonu veya uyarlanması konusunda karar verme durumunda olan işletme için iki uç kadar alternatifi vardır (Otay, 2001). Birincisi, standart pazarlama karması yapmadan mevcut pazarlama karmasını kullanmasıdır. Diğeri ise üretici işletme pazarlama karması unsurlarını her hedef pazar için ayrı bir adaptasyona tabi tutulmasıdır.

Son olarak, firmalar, uluslararası pazarlama faaliyetlerini en azından üç farklı yöntemle gerçekleştirir. Çoğu şirket, ilk önce ihracat departmanları oluşturur, sonra uluslararası bölümlendirme yaratır ve sonunda global bir organizasyon geliştirir.

Yukarıda değinilen uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlar aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.1.1. Uluslararası pazarlama çevresinin araştırılması

İşletmenin, uluslararasılaşma kararı almadan önce çevreyi iyi araştırması gerekmektedir. Literatürde, çevresel faktörler, demografik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre ile yasal ve politik çevre olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

Buna göre bir işletme dış pazara açılmak istediğinde dikkat etmesi gereken en önemli unsurlardan biri şüphesiz ki kendi ürününü veya hizmetini satın alacak tüketicinin yeterli sayıda olmasıdır. Öte yandan, tüketicinin yaş ve cinsiyete göre dağılımı da satılacak ürünün veya hizmetin belirlenmesinde önemli etkenlerdir. Çünkü işletmecinin ürünü veya hizmeti genellikle belirli bir gruba hitap etmektedir.

Ekonomik çevre, işletmenin dikkat etmesi gereken bir başka etkidir. İşletmenin, ürün ve hizmetini satmak isteyeceği ülke pazarına ait ekonomik verileri, çeşitli faktörler bazında iyi araştırması gerekmektedir. Bu kapsamda, bir ülkenin gelir düzeyi çok önemli bir faktördür. Çünkü gelir düzeyinin düşük olduğu ülkelerde, yüksek fiyatlı ürünlerin veya hizmetlerin satışı mümkün değildir. Buna bağlı olarak, bir ülkenin sanayileşme düzeyi de o ülkeye yatırım yapmak için önemli bir etkidir. Eğer bir ülke tutarlı bir şekilde sanayileşmesini artırıyor ise o ülke yatırım yapmak için cazip hale gelmektedir. İşletmeler, her bir ülkenin ekonomisine uygun olarak çalışmaktadırlar. Bir işletmenin dış pazara açılacağı ülkenin endüstriyel yapısı, ürün ve hizmet ihtiyaçları, istihdam seviyeleri konularında araştırma yapması gerekmektedir.

Uluslararası pazarlara girerken dikkat edilmesi gereken bir başka çevresel faktör ise ilgili ülkenin kültürel ve sosyal yapısıdır. Uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini savunan Geleneksel Modeller, yabancı ülke pazarlarına açılırken psikolojik mesafe kavramına önem vermektedirler. Çünkü işletme, öncelikle kendi ülkesine benzeyen pazarlara yönelirse, alacağı risklerde azalma söz konusu olmaktadır. Bir ülke pazarına satışı sağlanacak ürün veya hizmet, o ülkede yaşayan tüketicilerin yaşam tarzı ve kültürü ile uyumlu olmalıdır.

Son olarak, yasal ve politik çevre dış pazara açılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer faktördür. Bir ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlık, o ülkenin ekonomisine de istikrarsızlık getirmektedir. Öte yandan, milliyetçilik akımları da o ülkeye yatırım yapma konusunda büyük tehlike oluşturmaktadır. Tüketiciler sadece yerli malları tüketmek isteyebilirler. Bu nedenler, yabancı yatırımcının ilgili ülke yatırımlarını olumsuz etkilemektedir. İşletmeler, yatırımlarını tehlikeye atmak istemedikleri için, politik risklerin fazla olmadığı ülkelere girmek isterler. Ayrıca ülke içerisinde gümrük vergileri, ithalata konulan kotalar, kar transferlerinin ödenmemesi ve ürün kalitesi ile ilgili standartların konulması gibi konularda ticarete kısıtlamalar da getirilebilmektedir. Bu kısıtlamalar da, yabancı yatırımcının o ülkeye girmeden önce dikkate alması gereken çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Öte yandan

düzenleyici yasa ve kurallar, uluslararası pazara girmeden incelenmesi gereken bir başka etkidir. İşletmenin kendi ülkesinin ihracat veya yurtdışı işletmecilik faaliyetleri ile ilgili yasa ve kuralları, uluslararası kural ve düzenlemeler, girilecek ülkenin yasa ve kuralları incelenmelidir.

2.1.2. Uluslararası pazarlara girip girmeme kararı

Kotler ve Armstrong'a göre uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlardan ikincisi ise uluslararası pazara girip girmeme kararıdır.

İşletmeler genellikle risk almak istemedikleri için uluslararası pazarlara açılmak istememektedirler. Çünkü dış pazardaki belirsizlikler, işletmeler için büyük risk oluşturmaktadır ve bu belirsizliklerden korunmak için işletmeler, fazladan efor harcamak istememektedirler. Bu gibi durumlarda, uluslararası pazarlara açılmama kararı alırlar.

Öte yandan, ülke içerisinde yaşanan bazı sıkıntılar da işletmeleri uluslararasılaşmaya zorlamaktadır. Global işletmelerin yerel pazarlara girerek tüketicilere daha kaliteli ve daha ucuz ürünler sunmaları, yabancı ülke pazarlarında global işletmelere verilen teşvikler, tüketicilerin küreselleşme ile daha fazla ürün çeşitlerinin yerel pazarlarda tüketme istekleri ve yerel pazarlarda ekonomik sıkıntıların yaşanması, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini hızlandırmakla beraber, işletmeleri uluslararası pazarlara girmeye adeta zorlamaktadır.

Literatürde uluslararası pazara girip girmeme kararı için sorulacak bazı sorular yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Yerel pazardaki payınızı rakiplere kaptırma ihtimali nedir?
- Küresel pazarın sunduğu büyüme fırsatları nelerdir?
- Yerel pazar küçülüyor mu?
- Bir pazara bağımlılık azalacak mı?
- Müşteriler küresel pazarlara mı kayıyor?

2.1.3. Hangi pazarlara girileceği kararı

Bir işletme, uluslararası pazara girmeden önce pazarlama politikasını ve söz konusu politikalarla hangi pazarlara gireceği kararını belirlemesi gerekmektedir.

Literatüre göre hangi pazara girileceği kararı üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, bölge/ülkenin ticari çekiciliği, bölge/ülkenin stratejik konumu ve önemi, bölge/ülkenin diğer işletmeler ile sinerji fırsatları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bölge/ülkenin ticari çekiciliğini incelerken bakmamız gereken beş temel konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki pazar potansiyelidir.

- Ulaşılabilirlik
- Müşteri tepkileri
- Rekabet durumu
- Siyasi riskler

Bölge/ülkenin stratejik konumu ve önemi incelerken incelememiz gereken üç temel konu bulunmaktadır.

- Küresel rakiplerin evi konumunda olması
- Teknolojideki gelişmelerin evi konumunda olması
- Müşteri taleplerinin evi konumunda olması

Bölge/ülkenin diğer işletmelerle sinerji fırsatları

- Faaliyetlerin diğer firmalarla paylaşımı
- Hammadde ve üretimin kapasitesinin kullanımı
- Diğer pazarlara yakınlık

2.1.4. Pazara hangi yöntem ile girileceği kararı

Her ülke birbiriyle benzerlikler taşısa da birçok farklılıkları da içerisinde barındırmaktadır. İşletme, bu farklılıklardan olumsuz etkilenmemek için dış pazarlara girerken farklı yöntemler kullanmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle, işletme, ülkede uygulanan yaptırımlar, işletmeye sağlanan avantajlar ve müşteri kitlesi konularında araştırmalar yaptıktan sonra pazara giriş yöntemine karar vermek zorundadır.

Ansoff matrisi, yeni ürünü mü ve/veya yeni pazarı mı büyüteceğine karar vermek, riskleri görmek ve büyümenin yolunu çizmek isteyenler işletmeler için kullanılan bir yöntemdir. Ansoff'un dört büyüme stratejisinin içerisinde pazar nüfuz etme stratejileri, ürün geliştirme stratejileri, var olan ürünleri kullanarak yeni pazarlara girilmesi pazar geliştirme stratejisi, yeni ürünlerle yeni müşteri/pazar segmentlerine girilmesi çeşitlendirme stratejisi olarak literatürde yer almaktadır.

Pazar geliştirme ve/veya ürün geliştirme kombinasyonları ile pazara giriş yönteminin belirlenmesi arasında ilişki söz konusudur. Pazar geliştirme ve/veya ürün geliştirme stratejilerine karar verdikten sonra pazara hangi yöntem ile girileceğine karar verilmektedir. Pazara giriş yöntemleri de kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar, ihracata, sözleşmeye ve yatırıma dayalı yöntemlerdir. Bu yöntemler de kendi içerisinde farklı yöntemlere ayrılmaktadır. İhracat yapmak isteyen bir işletme için dolaylı ihracat ile doğrudan ihracat olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Dolaylı ihracatı seçen işletmeler, ürün ve hizmetlerini kendi ülkesinde çalışan bağımsız aracı kuruluşlar ile yabancı ülke pazarlarına ihraç etmektedirler. Dolaysız ihracat yapan işletmeler ürünlerini ve hizmetlerini yabancı ülke pazarlarına ihraç ederken aracı kurumlardan yararlanmamaktadır. Sözleşmeye dayalı giriş stratejileri arasında montaj, lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler ve sözleşmeli üretim yer alırken, yatırıma dayalı giriş yöntemleri arasında ortak girişimler, uluslararası birleşmeler ve satın almalar ile doğrudan yatırım bulunmaktadır.

Değişik ürün pazar kombinasyonlarında olası giriş yöntemleri Şekil 4’de gösterilmektedir (Roberts & Berry, 1985).

Uluslararası Pazar Geliştirme ↑	Uzak Pazarlar	Stratejik Birleşme	Satınalma – Y. Dışı Direkt Yatırım	Satınalma – Y. Dışı Direkt Yatırım
	Benzer Pazarlar	İhracat	Stratejik Birleşme	Satınalma – Y. Dışı Direkt Yatırım
	Mevcut Pazarlar	Pazara Nüfus Etme	Yeni Ürün Geliştirme	Stratejik Birleşme
		Mevcut Ürünler	Benzer Ürünler	Yeni Ürünler

Yeni Ürün Geliştirme →

Şekil 4. Ürün/Pazar Kombinasyonlarına Göre Giriş Yöntemleri

2.1.5. Pazarlama programı kararı

Pazarlama programı kararında işletme, ilk önce, kendi yerel pazarında uyguladığı pazarlama karması programını mı yoksa farklı bir pazarlama karması programını mı uygulayacağına karar vermelidir.

Kotler (Kotler, Marketing Management, 2000), pazarlama karmasının modern pazarlama yaklaşımının gereklerinden biri olduğunu belirterek işletmenin hedef pazarlarındaki satışlarını belirli bir düzeyde tutmak için kullanılan pazarlama değişkenlerinin karışımı biçiminde tanımlamaktadır. İşletmeler, hedef pazarlarda istenilen müşteriye ulaşmak ve ulaşılan müşterileri de elinde tutabilmek için çok sayıda strateji uygulamaktadır. Bu stratejilerden biri de pazarlama karması olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama karması hedeflenen pazarda ürünlerin veya hizmetlerin uygun fiyatlandırma ve dağıtım ile etkili iletişim yerine getirilebilmesi için kullanılan pazarlama araçları kümesidir.

Pazarlama karması bileşenlerinden ürün veya hizmet, müşteriler arasında gerekli bağı sağlayan birincil pazarlama karması unsurudur. Bazı işletmeler, müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla geniş bir ürün yelpazesine sahip iken, bazıları ürün çeşitlendirme stratejisini uygulamamaktadır. İlgili bileşen kapsamında ürünün özellikleri, ürün tasarımı, ürün standartları, ambalaj ve etiketler, markalama, ürün çeşitlendirme ve farklılaştırma ile yeni ürün geliştirme kararları bağlamında pazarlama taktikleri geliştirilir ve uygulanır. Ancak

bu noktada kritik olan, ürün yelpazesindeki ürünlerin herbirinin kârlı olmasıdır (Burnett, 2008). Ürünün fiyatlandırması ise pazarlama karmasının ikinci bileşenidir.

Dağıtım bileşeni ise işletmenin ürünlerini nihai tüketiciye taşıması ile ilgilidir. Dağıtım kanalı seçimi, aracı seçimi, fiziksel dağıtım konuları ile satış noktası düzenlemeleri gibi hususlar bakımından pazarlama stratejileri, ürüne, sektöre, pazara, talep yoğunluğuna ve rekabete göre farklılık göstermektedir. Öte yandan, işletmelerin karlarını maksimize edebilmeleri için seçilecek dağıtım kanalının maliyetleri ve bu dağıtım kanalı yoluyla yapılan satışların tahsilatı önemli birer kriter olmalıdır.

Pazarlama karmasının son bileşeni olan tutundurma stratejisi ile de ürünün, hizmetin veya markanın özellikleri hakkında dağıtıcılara ve nihai müşterilere devamlı bir bilgilendirme yapılması gerekmektedir. İşletme, iletilen bilginin dağıtım kanalı ve nihai müşteriler tarafından nasıl algılandığına dair geri bildirimi sağlamak zorundadır (Burnett, 2008). Böylelikle, olumlu veya olumsuz görüşler değerlendirerek, yeni stratejiler geliştirilebilir. Tutundurma ile reklam, satış teşvik, halkla ilişkiler ve kişisel satış ile doğrudan pazarlama araçları yoluyla pazarlama stratejileri oluşturulmaktadır.

Pazarlama programının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biri bütüncül yaklaşıma uygun hareket edilmesi gerekmektedir. İşletme, pazarlama bileşenlerinden herhangi birine ilişkin stratejik bir karar alınırken, pazarlama programında başarıyı sağlamak için diğer bileşenlerinin de alınan karara uygun bir şekilde yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.6. Pazarlama örgütlenme kararı

İşletmeler, ulusal pazarlarında küresel şirketlerin rekabetine karşı koymak ve küresel pazarda rekabetçi yayılma stratejileri uygulamak amacıyla küreselleşmektedirler. İşletmeler, küresel yönetim çevresindeki değişime uyum sağlamak, birincil rakiplerinin ortalama kârlılığı üzerinde kâr sağlamak, müşterilerine ek değerler sunmak amacıyla küresel pazarlarda faaliyet göstermeye yönelmektedirler (Lynch, 1999). Şirketler, bu amaçlarla, çekirdek uzmanlıklarına, iletişime, maliyete, zamana dayalı rekabet üstünlükleri geliştirmeye ve küresel değer zinciri oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Bir işletme, pazarlama çalışmalarını sistemli ve düzenli hale getirmek için kendi içerisinde örgütlenmesi gerekmektedir.

İşletme, ilk olarak misyonunu ve vizyonunu belirlemelidir. İşletmelerin misyonu, varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktası olarak tanımlanırken, işletmelerin vizyonu ise gelecekte olmasını arzuladıkları durum olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenmelidir (Ülger & Mirze, 2004). İşletmenin amaçları, işletmenin ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçlardır. İşletmenin hedefleri ise amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşamalardır. Stratejiler, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır (Eren, 2004).

İşletmeler, geliştirdikleri stratejik yönetim ile sürdürülebilirlik sağlamaktadırlar. Stratejik yönetim, “strateji planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik uygulama sürecinde işletmeler, misyonlarını tanımlamalı, amaçlarını ve stratejilerini bu yönde belirlemeli, stratejilerine uygun örgüt yapıları oluşturmali, tüm işletme kaynaklarını ve sistemleri harekete geçirmeli, örgütsel yapıda stratejileri gerçekleştirecek özellikte insan kaynakları görevlendirmeli, stratejilerin uygulanmasını sağlayacak yönetim biçimleri seçmeli, liderler tayin etmeli ve uygun örgütsel iklim sağlamalıdır (Ülger & Mirze, 2004).

Barca (Barca, 2009), 1960-1980 yılları arasındaki dönemi, stratejik planlama anlayışı dönemi olarak nitelendirmektedir. Bu dönemin, giderek büyüyen işletmelerin kontrollerini sürdürme ve kararları arasında koordinasyonu sağlama sorunlarıyla ilişkilendirerek, stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasıyla başladığını ileri sürmektedir. 1970’li yıllara kadar, piyasalarda yaşanan istikrar nedeniyle oluşan pazar büyümesinden yararlanan işletmelerin iş stratejileri, bağlı oldukları şirketlerin stratejik planlarıyla birlikte ele alınmıştır. Yazara göre, 1970’lerden sonra yaşanan ekonomik krizlerin ve sabit para kur sisteminin sona ermesi, piyasalardaki hareketliliği arttırmıştır. Tüm bu gelişmelerin, geçmiş verilere ve olaylara bakarak geleceği tahmin etmeye çalışan analitik/planlamacı yaklaşımın gücünü zayıflatığını

belirten yazar, işletmelerin, tahminlere dayalı planlara ilaveten, senaryo tasarımlarıyla geleceği öngörmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir. Barca (Barca, 2009), 1980-1990 yılları arasındaki dönemi, rekabet stratejileri dönemi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, 1980'lerden sonra, Pozisyon Okulu, doğrudan rakiplerin dışında, dolaylı ve potansiyel rakiplerin de hesaba katıldığı, sınırları genişletilmiş bir rekabet anlayışıyla, pazarda nasıl bir rekabet pozisyonu alınması gerektiğine ilişkin, maliyet liderliği ile farklılaşma ve odaklaşma kavramlarını içeren üç jenerik strateji olduğunu öne sürmüştür. Yazar, bu dönemde kullanılan strateji planlama usulünün, sektör analizi, stratejik alternatiflerin belirlenmesi, yönetim ve örgütlenme ile değer zincirinin belirlenmesi olduğunu ifade etmiştir. Ancak, yazar, bu dönemdeki, rekabet stratejileri arasında net bir tercih yapmayan şirketlerin, sektör ortalamasının altında başarı göstermeye mahkûm olduğu yönündeki anlayışa eleştirel bir yaklaşım getirmiştir. Barca (Barca, 2009), 1990'dan günümüze kadar olan dönemi ise, temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi olarak adlandırmaktadır. Kaynaklara Dayalı Okul'un yaklaşımını ele aldığı bu dönemde, yazar, ekonominin karakteristiğini; artan değişim hızı, işletmelerin karşılaştıkları belirsizlik, karmaşa ve ölçeği genişleyen ve yoğunluğu şiddetlenen rekabet olarak ele almıştır. Yazar, bilgi ve bilgi yönetimine ilişkin çalışmaların, bu dönemdeki anlayışın temeli olduğu görüşünü savunmaktadır. Ancak, yazara göre, bu yaklaşımın en büyük eksikliği, işletmelerin, temel yetkinliklerini nasıl belirleyebileceğini ve yönetebileceğini ortaya koymamış olmasıdır.

Kotabe ve Helsen'e göre (Kotabe & Helsen, 2014) işletmeler, küresel yayılma stratejileri yönünde;

a. Hedef ülkeleri seçebilir, bölgesel olarak örgütleyebilir, genel merkeze stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler.

b. Bağlı şirketlerin ve stratejik iş birimlerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler.

c. Bağlı şirketlerin fonksiyonel stratejilerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler.

d. Fonksiyonel bölümlerin taktik karar alabilme düzeylerini belirleyebilirler.

e. Bağlı şirketlerin değer zinciri (satın alma, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet) ile destek fonksiyonlarının (insan kaynakları, Ar-Ge, mali işler vb.) genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler.

Bazı görüşlere göre, küreselleşmeyle birlikte, büyük tedarikçilerle ve müşterilerle olan ilişkilerde, bağlı şirketlerin yönetimlerinin stratejik kararlar alma ve bu kararlara katılma düzeyleri azalırken; yerel adaptasyon, kâr ve zarar sorumluluğu, stratejik iş birimleri arasındaki ticari ve bürokratik ilişkiler için kendilerine duyulan ihtiyaç artacaktır. Karşı görüşlere göre ise, coğrafi yayılma, yerel bilgiye duyulan ihtiyaç ve zaman baskısı, merkezkaç kararın önemini arttırmaktadır. İşletmeler, yabancı ölkelerdeki birimleri arasında küresel entegrasyon sağlamak istemekle beraber, ulusal pazarlara uyum sağlamak zorunda kalabilirler. Bu durum, örgüt yapılarını ve karar alma yöntemlerini etkileyebilir (Miller & Dess, 1996).

Küresel şirketler, ölçek ekonomileri sağlamak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla, bulundukları ölkelerde aynı stratejileri uygulamaya, aynı faaliyetleri gerçekleştirmeye ve aynı ürünleri sunmaya çalışmaktadırlar.

Küresel şirketler, rekabetçi faaliyetlerini, Ar-Ge, tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve yönetim bilgi sistemleri alanlarındaki faaliyetlerini merkezi olarak yönetmeye; iletişim ve bilgi sistemleri geliştirerek, küresel olarak entegre ve koordine etmeye çalışmaktadırlar (Borkowski, 1999). Küresel şirketler, gerektiğinde küresel yönetim çevresindeki değişime uyum göstermekte, küresel pazarlara yayılmakta, değer zinciri oluşturmak amacıyla küresel tedarikleme yapmakta, küresel tedarikçilerle ve lojistik şirketleriyle küresel iş ortaklıkları gerçekleştirmektedirler. Bu şirketler, Ar-Ge ve üretim faaliyetlerini birden çok merkezde gerçekleştirmekte, gerektiğinde yabancı ölkelerdeki şirketlere üretim yaptırmakta, stratejik önemi olmayan hizmetleri örgüt dışından temin etmekte; gelişmiş teknolojileri kullanmakta, dünyada uygulanan teknik standartları, çevre ve kalite yönetim sistemlerini uygulamaktadırlar.

Günümüzde küresel şirketler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, elektronik ticaret uygulamalarının ve bilgiye verdikleri önemin artmasıyla; küresel pazarlara yayılmak, çevrelerine uyum göstermek ve müşterilerinin beklentilerine cevap vermek amacıyla, az kademeli, ekip çalışmalarına dayalı, yalın, şebeke tipi, müşterileri temel alan, teknoloji veya bilgi temelli örgüt yapılarına yönelmektedirler.

2.2.Dış Pazar Araştırması

İşletmelerin ürünlerinin ya da hizmetlerinin tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlayabilmek için de tüketici ve müşterilerinin davranışları, algıları, beklentileri, tercihleri, fikirleri ve beğenileri ile söz konusu ürün ve hizmetlerin dış pazardaki yerleri, rakiplerine göre üstün veya zayıf görülen yönleri gibi konularda bilgi sahibi olmaları pazar araştırmaları yolu ile gerçekleşmektedir.

Pazar araştırmalarının son yıllarda bilinirliği ve kullanıcı kitlesinde büyük bir artış olmaktadır. İşletmelerin bu tip araştırmalar için ayırdıkları bütçelerden, yönetsel ve stratejik kararlar alırken araştırma verilerinden yararlanmalarından anlaşıldığı üzere pazar araştırması artık bilgi için önemli bir araç haline almıştır.

Pazar araştırmasına ilişkin en geniş tanımı Amerikan Pazarlama Derneği (Nakip, 2006) vermiştir:

“Bilgi kanalıyla bir örgütü, pazarına bağlayan bir işlemdir. Bu bilgi, pazarlama fırsatlarını ve problemlerini tanıma ve tanımlamaya yarar; pazarlamanın eylemlerini üretir, bu eylemleri değerlendirir ve gereksiz olanları tasfiye eder, pazarlama performansını gözleyerek ölçer ve yöntem olarak pazarlama anlayışını düzeltir. Pazarlama araştırması, problemlere yaklaşmak için, gerekli bilgilerin neler olduğunu belirler; bilgi toplama için yöntem tasarımı yapar; veri toplama sürecini yönetir ve uygular; sonuçları yorumlar; bulguları ve bulguların içeriklerini açıklar.”

Uluslararası pazar araştırma süreci Kotler’e göre beş aşamalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Timur & Özmen, 2013). Problemin araştırma amaçlarının tanımlanması ilk aşamada yer almaktadır. Daha sonra araştırma planının geliştirilmesi söz konusudur. Ardından veriler toplanmaktadır. Dördüncü aşamada verilerin tasnifi ve analizi yer almaktadır. Son aşamada ise araştırma raporunun hazırlanması söz konusudur.

Araştırma sürecinde öncelikle araştırma hedefinin belirlenmesi kapsamında problemlerin ve fırsatların tanımlanması gerekmektedir. İşletmelerin küresel pazarlarda karşılaştıkları problemler, genel olarak beş gruba ayrılmaktadır (Akat, 2003). Bunlar, kriz anında ortaya çıkan problemler, geçmiş yılların birikiminden ortaya çıkan problemler, geçmişte farkedilmeyen fırsatların yarattığı problemler, mevcut durumun ve fırsatların

değerlendirilememesinden dolayı ortaya çıkan problemler ile vizyon eksikliğinden kaynaklanan yakın gelecekteki değişimleri öngörememekten doğan problemler olarak literatürde yer almaktadır.

Pazar araştırmasının ikinci aşamasında araştırma planının geliştirilmesi yer almaktadır. Bir araştırma planı, araştırma çalışmasının tasarlanması, yürütülmesi ve izlenmesi için bir taslaktır (Proctor, 2003). Araştırma planında, var olan bilgilerin kaynakları ve araştırma yaklaşımları, örnekleme planları, veri toplama yöntemleri ve araştırmacının yeni bilgilere ulaşmalarını sağlayacak araştırma araçları konuları üzerinde durulmalıdır.

Üçüncü aşamada ise veri kaynaklarının seçilmesi gerekmektedir. Veri kaynakları birincil veriler veya ikincil veriler aracılığı ile toplanmaktadır. Araştırmada probleme yanıt bulabilmek için toplanmış verilere ihtiyaç vardır. Araştırma sürecinde hangi metodun kullanılacağı konusu araştırma probleminin doğasına, araştırma için ayrılacak olan zamana ve para kaynağına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Araştırma yapılacak olan hedef gruptan birincil el veri temel olarak gözlem ve sorgulama yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. İkinci dereceden veriler, araştırmacı dışındaki bir kişi veya kuruluşça belli bir amaç için geçmişte toplanmış verilerdir. Bu tür veriler ya işletme içi kaynaklardan ya da işletme dışı kaynaklardan elde edilir. İşletme içi veriler satış ve stok bilgileri ile mamul maliyetleridir. Araştırmacı pek çok durumda işletme kayıtlarında bulamadığı bilgiyi dış kaynaklardan da bulabilir. Bu kaynaklar genellikle devlet kuruluşlarının, ticaret ve sanayi odalarının ve üniversitelerin yaptıkları ve yayınladıkları araştırmalardır. İkinci dereceden veri toplamaya dayalı araştırmaya “masa araştırması” denir.

Pazar araştırmasında, dördüncü aşamada, veri kalite ve güvenirliği, veri sınıflandırması ve sıralaması ile istatistiksel testler ve sonuç analizi yapılarak veri analizleri oluşturulmaktadır. Bu süreç, verilerin çözümlenmesi, toplanan verilerin sınıflanması, kodlanması, çizelge veya grafiklerle gösterilmesi ve sonunda, bu istatistiksel verilere dayanarak, araştırma hipotezinin sınanması işlemlerinden oluşan süreçtir (Tekin, 2007).

Pazar araştırmasının son aşamasında ise verilerin araştırma raporu hazırlanmaktadır. Bir bilimsel çalışma süreci, o araştırmaya ilişkin bir rapor yazıldıktan ve yayımlandıktan sonra sonlanmaktadır. Bir pazar araştırma raporunda, önemli olan unsur onun uygunluğu, görüntüsü veya pedagojik tekniklerden çok, okuyucunun mevcut bilgi durumunu değiştirecek potansiyele sahip olmayan gereksiz bilgilere yer vermemesidir (Doğan, 2005).

2.3.Pazar Bölümlendirme

“Pazar; belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyurmaya yönelik ve değişimi gerçekleştirmeye yetkili tüm umulan alıcılar topluluğudur.” (Yükselen, 2001). Pazarda gelir grubu, kültürel düzeyi, yaş grubu, zevkleri, eğlenme şekilleri farklı olan tüketiciler bulunmaktadır. Pazar bölümlendirme ile de işletmeler kendileri açısından en uygun pazarı bularak, ana hedef olan müşteri ve müşteri tatminini hedeflemektedir.

Literatürde, pazar bölümlendirme ilk defa, Wendell R. Smith tarafından 1956 yılında hazırlanan “Alternatif Pazarlama Stratejileri Olarak Ürün Farklılaştırma ve Pazar Bölümlendirme” isimli makalesinde yer almaktadır.

Pazar bölümlendirme İsmet Mucuk’a göre; “heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer mamullere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılması işlemidir” olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2001). Mark Clemente’in tanımına göre ise pazar bölümlendirme; “kendilerine has ürün veya pazarlama karması stratejilerinin geliştirildiği alıcı grupları baz alınarak, tüm pazarın parçalara ayrıldığı uygulamalardır” (Ecer & Canitez, Pazarlama İlkeleri, 2004).

İşletmeler, her ülkeyi tek bir pazar gibi ele almamalı, o pazarın çeşitli bölümlerini de inceleyip, stratejilerini bu bölümlere göre ayarlamalıdır.

Uluslararası pazarlara dönük pazar bölümlendirme faaliyetleri ve bu faaliyetler neticesinde alınan kararlar, uluslararasılaşma sürecinde işletmeler açısından çok önem teşkil etmektedir.

Pazar bölümlendirmenin amacı mevcut pazar bölümlerini birbirinden ayırıcı nitelikleri belirleyerek, bu niteliklere göre pazar bölümlerini saptamaktır. Pazar bölümlendirme ile her bölümün büyüklüğü ve değeri tespit edilmektedir. Pazar bölümlendirmenin bir diğer amacı da rakiplerin pazardaki durumunu incelemek ve yeterince hizmet edilmeyen pazar bölümleri belirlemektir.

Pazar bölümlendirmenin yararları arasında öncelikle farklı tüketici gruplarının ihtiyaçlarının belirlenerek, her grup için ayrı pazarlama programı oluşturmakla tüketici ihtiyaçlarının daha iyi karşılanacağı düşünülmektedir. Böylelikle pazarın talebine uygun olan ürün ya da hizmetler geliştirilir ve satışlar karlılığın yüksek olacağı umulan bölümlere

yoğunlaştırılır. Pazar bölümlendirmenin yararları arasında, son olarak, pazardaki değişmelerin daha iyi izlenmesi ve kaynakların böylelikle daha etkin kullanılması yer almaktadır.

Başarılı bir pazar bölümlendirilmesi sonucu elde edilen pazar bölümleri aşağıdaki özellikleri taşımak durumundadır:

- Ölçülebilirlik: Belirlenen her bir pazar bölümünün hacmi ve satın alma gücü sayısal olarak ölçülebilir olmalıdır. Kriterlerin her bölümde ne kadar potansiyel müşteri olduğunu ve kimlerin yer aldığını belirlemeye elverişli olmasıdır. Bazı kriterlerin ölçülmesi oldukça zordur.
- Ulaşılabilirlik: Saptanan her bir pazar bölümüne çeşitli iletişim araçları ile kolayca ulaşılmalı ve ilgili ürün ya da hizmet arz edilmelidir.
- Uygunluk: Söz konusu pazar bölümü uygun büyüklüğe ve satın alma gücüne sahip olmalıdır.
- Büyüklük: Seçilecek pazar bölümünün ayrı bir pazarlama çabası göstermeye değecek kadar büyük ve karlı olup olmadığı belirlenmelidir.

Pazarlarının bölümlendirmesinde temel alınan değişkenler dörde ayrılmaktadır. Bunlar, coğrafi kriterler, demografik kriterler, psikografik kriterler ve davranışsal kriterlerdir.

Coğrafi kriterlerde pazar, ülkelere, bölgelere, şehirlere veya benzer coğrafi özellikteki parçalara ayırarak pazar bölümleme gerçekleştirilir. Bu şekilde bölümleme yapılan bir pazarda her bir coğrafi bölümde bulunan tüketicilerin, işletmenin faaliyet alanı açısından, benzer özellikte ve satın alma davranışı içerisinde oldukları varsayılmaktadır. İçerisinde bulunulan coğrafi bölümün, tüketicileri ürün veya hizmet için aynı satın alma davranışına sevk edeceği düşünülmektedir.

Pazar bölümlemenin bir diğer değişkeni ise demografik bölümlemedir. Yaygın olarak kullanılan demografik değişkenler yaş, cinsiyet, ailenin büyüklüğü ve türü, meslek, inanç, medeni durum, gelir ve eğitim düzeyi, ırk ve milliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle demografik kriterlerin istatistiksel olarak kolayca ölçülebilir olmaları, bu kriterlere sıkça

başvurulmasının en büyük nedenlerinden biri olarak görülür (Ecer & Canitez, Pazarlama İlkeleri, 2004)

Pazarlarının bölümlendirmesinde temel alınan bir değişken olarak satın alma davranışını gerçekleştiren tüketicilerin birer insan oldukları düşünüldüğünde, insanların kişilik yapılarını oluşturan psikolojik faktörlerin, onları satın alma karar sürecinde etkileyeceği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bu başlık altında bölümleme yapan işletmelerin, pazarın tüketicilerin psikolojik yapılarına göre şekillendiğinden hareketle, kişilik, kültür ve sosyal sınıf gibi psikolojik değişkenler göz önünde bulundurularak bölümlendirme yapması gerekmektedir. Psikografik bölümlendirme ile pazarın bölümlerini tüketici alışkanlıkları ve öncelikleri belirlemektedir. “Satın alma davranışı yoluyla bölümlendirme çok etkilidir. Çünkü insanların kim oldukları, nerede yaşadıkları veya yaşam tarzlarından ziyade, nasıl davrandıkları temeline dayanmaktadır.” (Wisner, 1995). Ayrıca “tüketiciler aynı malı farklı gereksinimleri için talep edebilirler. Bu durum tüketici pazarlarının beklenen yarar kriterlerine göre bölümlendirilmesine olanak verir.” (Mucuk, 2001).

Sonuç olarak pazar bölümü; bir pazar içindeki büyük bir saptanabilir gruptan ibarettir (Kotler, Marketing Management, 1997). Heterojen bir pazarı nispeten homojen bölümlere ayıran pazar bölümlendirme yaklaşımının mantığı; işletmenin, pazarın her belirgin bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir pazarlama karması ile -tüm tüketicilerin ihtiyaçlarının tek pazarlama karması ile karşılamaktan- daha iyi karşılanabileceği düşüncesidir (Mucuk, 2001).

2.4.Hedef Pazar Tayini

Uluslararası pazarlarda gerçekleştirilecek hedef pazar seçimi süreci, işletmelerin iç pazarlara yönelik uyguladıkları hedef pazar seçim sürecine benzer. Değerlendirilmesi gereken potansiyel pazar ve analiz edilecek kriter sayısının fazla olmasından dolayı, hedef pazar seçim süreci iç pazarlara yönelik uygulanan süreçten daha karmaşıktır (Saen, International Market Selection Using Advanced Data Envelopment, 2011). Bu nedenle uluslararası pazarlarda hedef pazar belirleme süreci ilk önce tüm ülkelerin değerlendirilmesi ile başlar (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2011).

Uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini savunan Geleneksel Modeller, işletmelerin, uluslararası pazarlamaya küçük çapta başlayarak, deneyim kazanılması doğrultusunda genişlemeye başladıklarını düşünmektedirler. Buna karşın, global

doğın işletmelerin de var olduğunu savunan modele göre ise bazı işletmelerin uluslararası faaliyetleri yerel pazarlarına oranla eşit veya daha fazla olmaktadır.

Şirketlerin uluslararası ticarete bağımlılığının artması ve rekabet ortamının yoğunlaşması, yabancı pazarlarda hedef pazar belirlemeye yönelik karar alma faaliyetinin diğer uluslararası faaliyetler içindeki önemini artırmaktadır (Saen, 2011). Bu önem, aslında hedef pazar seçimi kararının işletmenin uluslararası faaliyeti sürecinde aldığı diğer kararlara etki edebilme özelliğine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla uluslararası pazarlarda başarı elde etmek isteyen işletmeler, ilk önce hedef pazar seçimini doğru yapmak için çaba sarf etmelidirler (Gaston-Breton & Martin, 2011).

Aday ülkeler arasından hedef pazarın seçimi belirli aşamaların izlenmesi ile yapılabilir. Bu süreçte dört aşamadan söz edilebilir (Johansson, 1997):

- i. Aday ülkelerin belirlenmesi
- ii. Ön eleme
- iii. Detaylı eleme
- iv. Seçim

Johansson'a göre ilk aşamada, aday ülkelerin belirlenerek listelenmesinden oluşur. Listede dünyanın tüm ülkeleri yer alabilir. İkinci aşamada aday ülke politik istikrar, coğrafi uzaklık, ekonomik gelişme gibi faktörler göz önünde bulundurularak ön elemeye tabi tutulur. Sonraki aşamada listede kalan her bir ülke daha detaylı biçimde değerlendirilir. Ülke pazarının büyüklüğü, pazarın büyüme hızı, rekabet yoğunluğu ve pazara giriş engelleri incelenir. Yapılan incelemeler sonucunda firma amaçlarına en uygun ülke veya ülkeler seçilir. Firma daha önce yabancı bir pazara giriş yapmış ise tecrübe edindiği ülkeye en çok benzeyen ülkeyi yeni pazarı olarak belirler ve riski azaltmaya çalışır.

Hedef pazarın seçiminde pazar büyüklüğü önemli bir kriterdir. Pazar ne kadar büyük olursa işletme için o kadar cazip olacaktır. Hedef ülkedeki ekonomik istikrar, kişi başına düşen milli gelir seviyesi, gelir dağılımının eşitliği veya eşitsizliği satın alma gücünü etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle hedef pazardaki potansiyel araştırılırken bu tür veriler göz önünde bulundurulmalıdır. Hangi pazarlara girileceği kararının alınmasında etkili olan bazı

faktörler vardır. Firmanın hedeflediği satış hacmi, uluslararası pazarlamanın firmanın iş hacminin ne kadarını oluşturacağı, kaç ülkenin pazarına girileceği, ne tür pazarlara girilmek istendiği gibi konular bu kararda etkili olmaktadır. Aday ülkeler demografik, coğrafi, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel faktörlere göre ve ulusal amaçları ve planları ile değerlendirilmeli ve puanlamaya tabi tutulmalıdır. En yüksek puanı alan ülke veya ülkeler girilmesi hedeflenen yeni pazarlar olmalıdır. Bu analizin hangi pazara veya pazarlara giriş yapılacağı kararından önce yapılmasının önemi büyüktür. İşletme, yeterli analizleri yapmadan yabancı bir pazara girdikten sonra kötü sürprizlerle karşılaşabilir ve büyük kayıplara uğrayabilir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, & Tıgılı, 2007).

2.5.Marka Konumlandırma

Marka kelimesi literatüre, İtalyanca “marca” kelimesi ile geçmiştir. Türk Dil Kurumu, marka kelimesini; “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işarettir.” olarak tanımlamaktadır.

Konumlandırma kavramı ise ilk olarak Reis ve Trout tarafından 1972 yılında Advertising Age’de “Konumlandırma Çağı” başlığıyla yayınlana bir dizi makale ile pazarlama dünyasının gündemine girmiştir. Daha sonra 1978 yılında geçmiş yılların değerlendirmesini yaptıkları bir makale daha yayınlanmıştır. Konumlandırma, pazarlama yönetiminin temeli olarak tanımlanmaktadır. Konumlandırma esasında tüketici pazarları için geliştirilen ancak endüstriyel mal ve hizmetler içinde uygulama imkânlarının olduğu stratejik bir kavramdır. Bu stratejik kavram, Kalafatis ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları araştırmada, konumlandırma faaliyetleri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunarak desteklenmiştir (Arlı, 2012). Ries ve Trout (Ries & Trout, 2013) söz konusu konu ile ilgili olarak; “Konumlandırma kavramı o kadar basittir ki insanlar onun ne kadar güçlü olduğunu anlamakta zorlanırlar.” demiştir.

Marka konumlandırma ile ürünün veya hizmetin ait olduğu markayı potansiyel müşterinin zihninde yer edinmesi işlemidir. Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında tüketiciler, ihtiyaçlarını karşılamak noktasında ürün ve hizmetlerin sunumu açısından çok fazla alternatife sahiptirler. Bunun sonucu olarak tüketiciler, bilinçli bir şekilde, kendilerine sunulan ürün ve hizmetleri araştırma, karşılaştırma yapabilmekte ve yaptıkları bu araştırma ve karşılaştırma neticesinde satın alma karar sürecini tamamlamaktadırlar. Bu bağlamda işletmeler tüketicilerin kendi ürünlerini veya hizmetlerini tercih etmelerini sağlamak ve

rekabette avantaj sağlamak için konumlandırma yaklaşımına başvurmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmeler, etkili bir konumlandırma ile pazarda iyi bir konuma ve sadık müşterilere sahip olabilmektelerdir.

Konumlandırma rekabet avantajı sağlayan ve müşteri tatmininin sağlanması için yapılan uzun dönemli stratejik bir süreçtir. Seçilen konumun müşterilere uygun, gerçek marka gücünü gösteren, rekabet avantajı sağlayan ve tüketiciye ulaşılabilir bir yerde olması gerekmektedir (İTO, 2006).

Etkili konumlandırma, işletmenin pazarlama sunumlarındaki “farklılaşma” ile başlamaktadır (Uztuğ, 2003). Ürün, zihinde planlanmış bir konumlandırmayla tasarlanmalıdır, yani ürün tasarlanmadan önce konumlandırmaya karar verilmelidir (Kotler, A’dan Z’ye Pazarlama, Pazarlama İle İlgili Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram, 2009). Bu tasarım şirketi müşterilerin zihninde tanımlayan bir fikir, hatta bir söz bile olabilmektedir (Trout & Rivkin, 2006). Bir şirket, başka bir şirketten pek çok şekilde farklı ve daha iyi olduğunu iddia edebilmektedir: Biz daha hızlıyız, daha güvenliyiz, daha ucuzuz, daha rahatız, daha sağlamız, daha samimiyiz, bizim kalitemiz daha yüksek, değerimiz daha iyi gibi. Ancak, araştırmacılar düşünülen bu kavramlardan birini seçme gerekliliği üzerinde durmuştur. Çünkü o tek nokta, alıcının aklında kalabilmekte ve konumlandırma amacına ulaşabilecektir. Ayrıca bir iletişim uygulaması olarak da görülmektedir. Ürün, belli bir grup müşteri için bir anlam ifade edecek açıdan en iyi olarak teşhis edilmediği sürece, yetersiz konumlandırılacak ve yeterli derece hatırlanmayacaktır (Kotler, A’dan Z’ye Pazarlama, Pazarlama İle İlgili Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram, 2009).

Marka konumlandırma için farklı yöntemler mevcuttur, fakat Thompson (Thompson, 2003), marka konumlandırma yöntemini beş temel süreç kapsamında ele almaktadır:

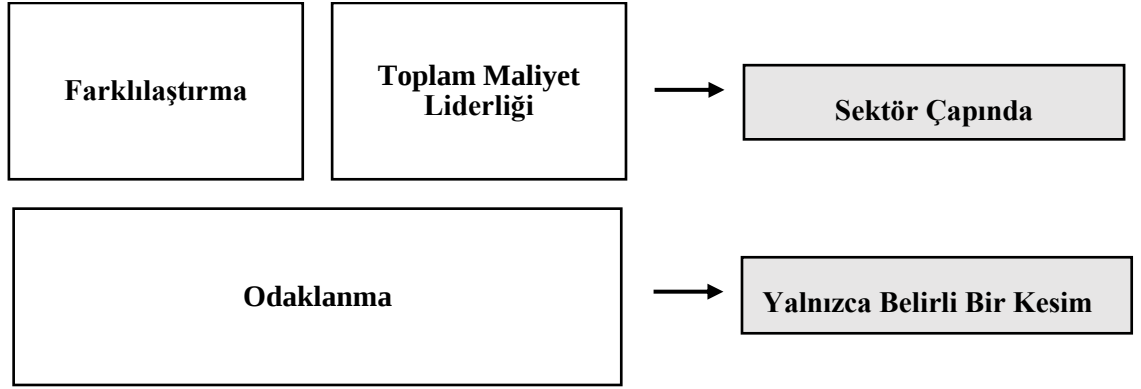
- Geniş bir bakış açısıyla iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve isteklerini anlama,
- Olanakların, anlayışların, fikirlerin ve bilginin üretilmesi,
- Konumunun ya da marka platformunun açıkça tanımlanması ve kimlik, ürün, hizmet ve davranışların görsel ve sözel olarak ifade edilmesi,
- Marka konumlandırma değerini optimize edecek marka mimarisi sistemi disiplini, Konumlandırmanın devamlı olarak gelişimi, yönetimi ve değerlendirilmesidir

2.6.Rekabet Stratejisi

Küreselleşme ile birlikte 1980’li yıllar itibariyle gelişmiş ülkeler arasında yapılan ekonomik anlaşmalar, sermayenin, işgücünün ve bilginin ülkeler arasındaki geçişini kolaylaştırmaya başlamıştır. Bu durum işletmeleri ulusal pazarlardan uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermesine neden olmuştur. Birçok işletme, bu döneme kadar, sadece bölgesel birkaç işletme ile rekabet halindeyken, söz konusu küreselleşme ile birlikte farklı ülkelere gelen çok sayıda işletme ile rekabet etmek durumunda kalmıştır. Sonuç olarak, 1980’li yıllar itibari ile işletmeler bir yandan teknolojik gelişmelerin yarattığı durumlara uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da farklı ülkelere ve bölgelere gelen çok sayıda işletme ile rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Bütün bunlara ilave olarak Sovyetler Birliği’nin dağılması ve uyguladıkları ekonomik sistemin çökmesi, gelişmiş ülkelerde bulunan şirketler için yeni pazarlar ortaya çıkarmıştır. Şirketler bu yeni pazarlardan pay alabilmek için çok yoğun bir rekabete girmişlerdir.

İşletmelerde, rekabet gücünün belirleyici unsurları, 1980’li yıllara kadar üretim üstünlüğü, maliyet üstünlüğü, coğrafi konum ve taşıma giderleri olmuşlardır. 1980 – 1995 yılları arasında ise Porter tarafından öne sürülen, bir işletmenin içsel ve dışsal değişkenlerine göre rekabet gücü belirlenme eğilimi ortaya çıkmıştır. 1995 yılından sonra ise Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından oluşturulan verimlilik yaklaşımı rekabet gücü ile ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde kümeler, küme ekonomileri, küçük ve orta boy işletmeler rekabet gücünün değişkenleri olmuştur (Bahar & Kozak, 2012)

M. Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir. İlki maliyet liderliği stratejisidir. İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir. İkincisi farklılaşma stratejisidir. İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu durumda da rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde kâr elde edecektir (Ülger & Mirze, 2004).



Şekil 5. Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri

Maliyet liderliği stratejisi, strateji, bir sektörde düşük maliyet liderliğine ulaşmayı amaçlar. Maliyet liderliği, verimli ölçüde tesislerin kurulması, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyetlerin ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrolü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması ve araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklam ve benzeri alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi ile gerçekleşir. Ürün ya da hizmetin kalitesi rakip işletmelerin sunduklarıyla aynıdır. Düşük maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, tüm faaliyetlerden doğan maliyetlerin düşürülmesi, stratejinin hedefidir. Müşterilerin ödemeye razı oldukları tutarla, maliyet arasındaki farkın, sektördeki diğer firmalara göre yüksek olması bu stratejinin uygulanmasındaki başlıca nedendir (Luecke, 2010).

Odaklanma stratejisi ile belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek amaçlanır ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Odaklanma stratejisini seçen firma, rakiplerinin geniş hedeflerine karşın dar bir kitleye yönelmektedir. Bu strateji ise hedef kitleye daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebilmektedir. Bu şekilde firma ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşma sağlamaktadır.

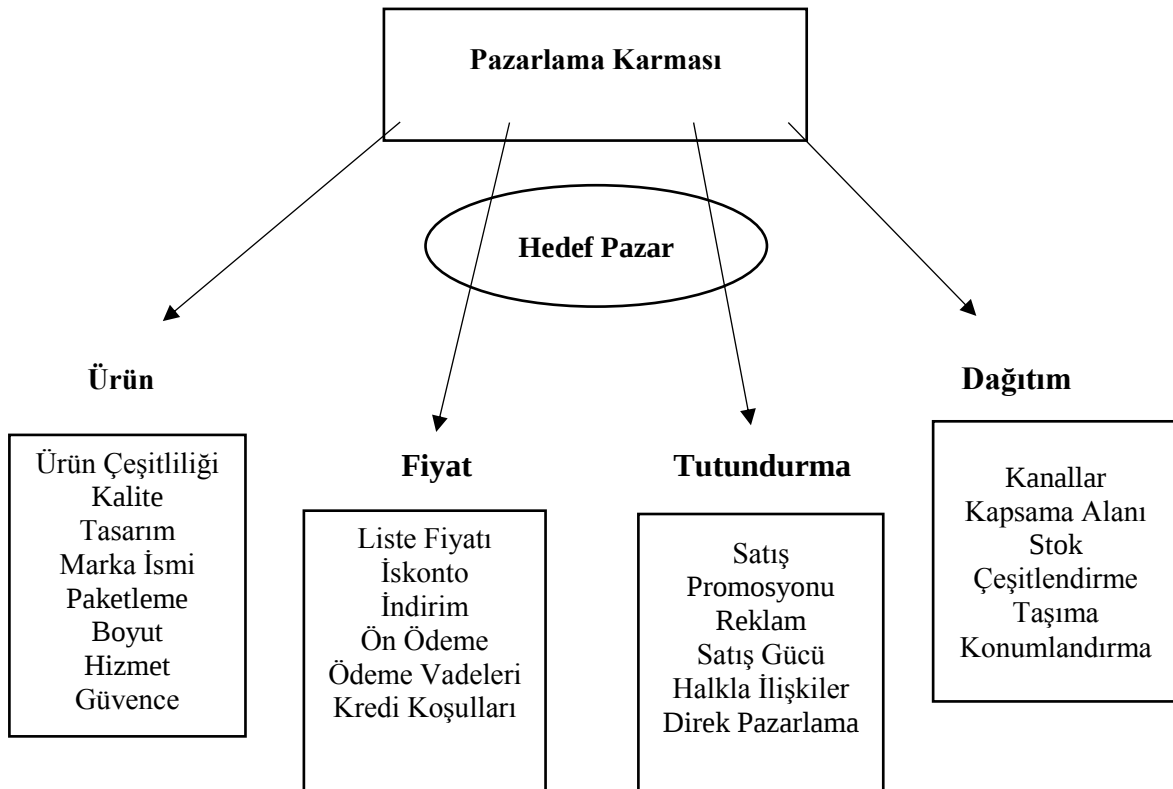
İşletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratması farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir işlevsel stratejidir. İşletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaşma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir. Bu stratejide temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları ve diğer bazı önemli

unsurlardır. Etkili farklılaştırma için, müşterilerin farklılaştırılan ürüne değer verip vermediklerini anlamamanın en iyi yöntemi deneyim ve pazar araştırmalarıdır (Luecke, 2010).

Son olarak, bir işletme, sadece söz konusu üç stratejiden birini uygulamak zorundadır. Yani işletme hem maliyet liderliği hem de odaklanma stratejisi ya da stratejilerin çeşitli kombinasyonlarını benimseyemez. Etkili stratejinin uygulanması için tek bir strateji ile yola çıkılmalıdır.

2.7.Uluslararası Pazarlama Karması Stratejileri

Pazarlama programı kararında işletme, kendi yerel pazarında uyguladığı pazarlama karması programını mı yoksa farklı bir pazarlama karması programını mı uygulayacağına karar vermelidir.



Şekil 6. Pazarlama Karması Bileşenleri

Yukarıdaki Şekil 6’de de görüleceği üzere pazarlama karması, ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion) bileşenlerini kapsayan ‘4P’den oluşmaktadır.

İşletme uluslararası pazara girmeden önce planlayacağı pazarlama programı ile öncelikle ürün veya hizmete karar verilmesi gerekmektedir. Daha sonra ürün veya hizmetin fiyatlandırılmasının doğru yapılması, ürün veya hizmetin dağıtımında kullanılacak yöntemler ve ürün veya hizmetin satışlarının nasıl korunacağı pazarlama programı ile belirlenmektedir.

Pazarlama karması unsurlarından ürün veya hizmet, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletme ile müşteriler arasında gerekli temel iletişimi sağlayan birincil pazarlama karması unsurudur. Pazarlama organizasyonları rekabet stratejileri veya kuruluşun diğer çevresel koşullarındaki değişimin dikte edebileceği ürünler üzerinde yapılması gereken değişikliklere hazır olmalıdır. Birçok işletme müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Ancak bu noktada kritik olan, ürün yelpazesindeki ürünlerin herbirinin kârlı olmasıdır (Burnett, 2008). Ürüne ilişkin ürünün özellikleri, ürün tasarımı, ürün standartları, ambalaj ve etiketler, markalama, ürün zenginleştirme ve farklılaştırma ile yeni ürün geliştirme kararları bağlamında pazarlama taktikleri geliştirilir ve uygulanır.

Dağıtım sistemi, işletmenin ürünlerini nihai tüketiciye taşır. Dağıtım kanalı seçimi, aracı seçimi, fiziksel dağıtım konuları ile satış noktası düzenlemeleri gibi hususlar bakımından pazarlama taktikleri, ürüne, sektör ve pazara, talep yoğunluğuna ve rekabete göre farklılık göstermektedir. Bir dağıtım kanalı kararında birçok alternatif arasında seçim yaparken bu dağıtım kanalının müşteriler tarafından nasıl algılandığı iyi analiz edilmelidir. Diğer taraftan işletmelerin bütünsel hedefleri açısından seçilecek dağıtım kanalının maliyetleri ve bu dağıtım kanalı yoluyla yapılan satışların tahsilatı önemli birer kriter olmalıdır.

Tutundurma yoluyla ürünün özelliklerinin dağıtıcılara ve nihai müşterilere bildirilmesi gerekir. Pazarlama organizasyonu iletilen bilginin dağıtım kanalı ve nihai müşteriler tarafından olumlu algılandığına dair geri bildirimi sağlamak zorundadır (Burnett, 2008). Tutundurmada; reklam, satış teşvik, halkla ilişkiler ve kişisel satış ile doğrudan pazarlama

araçları yoluyla pazarlama taktikleri oluşturulur, gözden geçirilir ve uygulanır. Tutundurma kararları bağlamında hangi aracın hangi miktarda ve ne şekilde kullanılacağı da pazarlama taktiklerinin karar konusu olarak önemlidir. Çünkü ürün ve pazarın özelliği ile rekabet durumuna ve ürün hayat eğrisinin hangi döneminde bulunulduğuna bağlı olarak tutundurma araçlarının taktik açıdan kullanılması ve bunların tüketici davranışları üzerindeki etkisi farklılık gösterir.

Fiyatlama, ürün veya hizmetler için müşterilerde adil bir değer algısı oluşturmak üzere bir değer biçmeyi gerektirir. Günümüzde fiyat, ürün veya hizmetin çekiciliğini sağlamanın birincil yoludur. Ayrıca, fiyat bir örgütün tüm faaliyetlerinin bir yansımasıdır.

Philip Kotler, 2011 yılında yazdığı bir makale ile pazarlama karmasına yeni bir boyut getirmektedir. Kotler, “Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative” adlı makale ile geçmişteki pazarlamacıların stratejilerini sonsuz kaynak varsayımı ve sıfır çevresel etki üzerine oturttuklarını ve sınırlı kaynak ile yüksek çevresel maliyetlerin giderek artmasıyla, pazarlamacıların teorilerini ve uygulamalarını tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kotler, Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, 2011) Kotler’e göre ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve markalaşma politikaları yeniden gözden geçirilmelidir.

Kotler ‘ürün’ bileşeninde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmeler, yeni ürünler geliştirirken daha fazla soru düşünmek zorunda kalacaklar.
- Tasarımcılar materyalleri daha dikkatli düşünmeli ve kaynaklarını ve karbon ayak izlerini dikkate almalı
- Ürünlerin geri dönüşümlü ve tek kullanımlık olması açısından ambalajı daha dikkatli bir şekilde geliştirilmelidir.
- Fiziksel bir ürün üretmeyen hizmet şirketleri, enerji ve fiziksel malzeme kullanımında çevresel kaygılarını sergileyerek daha iyi rekabet etme şansına sahiptir.

Kotler ‘fiyat’ bileşeninde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Şirketler, çevre dostu olma düzeylerinde farklılık gösteren ve bunlara göre fiyat veren bir ürün menüsü oluşturabilirler,
- Çevresel olarak ilgilenen müşteriler daha fazla ödemeye razı olabilirler,

- Şirketler, fiyatlarının yarattığı dışsal maliyetlerinin daha fazlasını karşılamalarını gerektiren olası yeni düzenlemelerden nasıl etkileneceğini de düşünmelidir.

Kotler ‘dağıtım’ bileşeninde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmeler, üretim ve dağıtım tesislerinin yerlerini nerede bulacaklarını düşünmelidirler.
- Çevreciler daha adem-i merkezileştirilmiş üretim gerektiren bölgeselliğe dayalı üretimi savunmaktadırlar.
- Sürdürülebilirliği sürdürmekte olan pazarlamacılar, sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılıkları için farklı potansiyel dağıtım kanallarını değerlendirmek isteyebilir.
- Tüketicilerin satış mağazalarına gelirken kullandığı taşıma araçlarını engellemek için işletmeler ürünlerini online satışa sürebilir.

Kotler ‘tutundurma’ bileşeninde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmeler, basılı materyallerin, mürekkeplerin ve diğer kaynakların tükendiği düşüncesine dayanarak tanıtımlarını çevrimiçi olarak ne kadar değiştirebileceklerini düşünmelidir.
- Ekolojik olarak sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini daha fazla reklam yayınında kullanmak isteyebileceklerdir.
- Ürün etiketlemelerinin içerikler ve karbon ayak izleri hakkında daha spesifik olması gerekebilir.
- Hemen hemen tüm işletmeler büyüme aramaktadır ancak büyümeye yönelik sürdürülebilir yollara daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Tablo 7. Literatür İncelemelerinin Özeti

Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	
Karafakioğlu (1997)	Yurtiçi pazarlamadan uluslararası pazarlamaya geçildiğinde, farklı olanın kullanılan pazarlama vasıtaları olmadığını, bunların nitelik ve düzeyini belirleyen pazar çevresi olduğunu savunmaktadır.
Kotler ve Armstrong (2005)	Uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararları altı başlık altında toplamaktadır.
Mcdaniel & Gates (1991)	Çevre şartları ile ilgili olarak pazar araştırması yapılmasının, uluslararası pazarlara açılma sürecinde, karar verme aşamasında, önemli rol oynadığını düşünmektedir.
Aaker, Kumar, & Day (1995)	Veri toplama araç ve metodlarının farklı dillere, kültürel değerlere ve sosyal çevrelere uyumlu hale getirilmesi gerektiğini savunmaktadır.
Otay (2001)	Dış pazarlara yönelik pazarlama araştırmalarında, satış hacminin tahmini, ihracatla ilgili taşıma ve sigorta maliyetleri ile çeşitli diğer maliyet unsurları ile karlılığı etkileyecek piyasa fiyatı, rekabet gücü, kredi uygulamaları, döviz kuru gibi hususlar üzerinde durulması gerektiğini düşünmektedir.
Karabulut (2005)	Şirketler küresel pazarlarda, ihracat ve ithalat yapmakla yetinmediğini, yabancı ülkelerde diğer şirketlerle stratejik işbirlikleri, ortaklık ve doğrudan yatırımlar gerçekleştirmekte olduğunu, diğer şirketlerin hisse senetlerini, çekirdek uzmanlık haklarını ya da tamamını satın almakta, yatay ve dikey entegrasyonlar geliştirdiklerini açıklamaktadır.
Saen (2011)	Değerlendirilmesi gereken potansiyel pazar ve analiz edilecek kriter sayısının fazla olmasından dolayı, hedef pazar seçim sürecinin iç pazarlara yönelik uygulanan süreçten daha karmaşık olduğunu savunmaktadır.
Czinkota, Ronkainen, & Moffett (2011)	Uluslararası pazarlarda hedef pazar belirleme sürecinin ilk önce tüm ülkelerin değerlendirilmesi ile başladığını düşünmektedir.
Gaston-Breton & Martin (2011)	Uluslararası pazarlarda başarı elde etmek isteyen işletmelerin, ilk önce hedef pazar seçimini doğru yapmak için çaba sarf etmeleri gerektiğini savunmaktadır.
Johansson (1997)	Aday ülkeler arasından hedef pazarın seçimi işleminin, aday ülkelerin belirlenmesi, ön eleme, detaylı eleme ve seçim aşamalarından oluştuğunu düşünmektedir.

Burnett, 2008	Birçok işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla geniş bir ürün yelpazesine sahip olduğunu ancak bu noktada kritik olanın, ürün yelpazesindeki ürünlerin herbirinin kârlı olması gerektiğini açıklamaktadır.
Kotler (2011)	Ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve markalaşma politikaları yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini düşünmektedir.
Lynch (1999)	İşletmelerin, küresel yönetim çevresindeki değişime uyum sağlamak, birincil rakiplerinin ortalama kârlılığı üzerinde kâr sağlamak, müşterilerine ek değerler sunmak amacıyla küresel pazarlarda faaliyet göstermeye yöneldiklerini savunmaktadır.
Ülger & Mirze (2004)	İşletmenin, misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar, hedefler ve stratejileri belirlemesi gerektiğini düşünmektedir.
Eren (2004)	Stratejilerin, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlar olduğunu savunmaktadır.
Barca (2009)	1960-1980 yılları arasındaki dönemi, stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980-1990 yılları arasındaki dönemi, rekabet stratejileri dönemi, 1990'dan günümüze kadar olan dönemi ise, temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi olarak adlandırmaktadır.
Kotabe & Helsen (2014)	Küreselleşmeyle birlikte, büyük tedarikçilerle ve müşterilerle olan ilişkilerde, bağlı şirketlerin yönetimlerinin stratejik kararlar alma ve bu kararlara katılma düzeyleri azalırken; yerel adaptasyon, kâr ve zarar sorumluluğu, stratejik iş birimleri arasındaki ticari ve bürokratik ilişkiler için kendilerine duyulan ihtiyaç artacağı düşünülmektedir.
Miller & Dess (1996)	İşletmelerin, yabancı ülkelerdeki birimleri arasında küresel entegrasyon sağlamak istemekle beraber, ulusal pazarlara uyum sağlamak zorunda kalabileceklerini ve bu durumun, örgüt yapılarını ve karar alma yöntemlerini etkileyebileceklerini savunmaktadır.
Borkowski (1999)	Küresel şirketlerin rekabetçi faaliyetlerini, Ar-Ge, tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları ve yönetim bilgi sistemleri alanlarındaki faaliyetlerini merkezi olarak yönetmeye; iletişim ve bilgi sistemleri geliştirerek, küresel olarak entegre ve koordine etmeye çalıştıkları düşünülmektedir.

Roberts & Berry, 1985	Değişik ürün pazar kombinasyonlarında olası giriş yöntemlerini incelemişlerdir.
Kotler, 2010	Pazarlama karmasının modern pazarlama yaklaşımının gereklerinden biri olduğunu belirterek işletmenin hedef pazarlarındaki satışlarını belirli bir düzeyde tutmak için kullanılan pazarlama değişkenlerinin karışımı biçiminde tanımlamaktadır.
Akat, 2003	İşletmelerin küresel pazarlarda karşılaştıkları problemleri, genel olarak beş gruba ayırmaktadır.
Proctor, 2003	Bir araştırma planının, araştırma çalışmasının tasarlanması, yürütülmesi ve izlenmesi için bir taslak olduğunu savunmaktadır.
Wendell R. Smith, 1956	Literatürde, pazar bölümlendirme ilk defa, Wendell R. Smith tarafından 1956 yılında hazırlanan “Alternatif Pazarlama Stratejileri Olarak Ürün Farklılaştırma ve Pazar Bölümlendirme” isimli makalesinde yer almaktadır.
Mucuk,2001	Pazar bölümlendirme kavramını “heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer mamullere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılması işlem” olarak tanımlamaktadır.
Clemente, 2004	Pazar bölümlendirme kavramını “kendilerine has ürün veya pazarlama karması stratejilerinin geliştirildiği alıcı grupları baz alınarak, tüm pazarın parçalara ayrıldığı uygulamalar” olarak tanımlamaktadır.

Kotler, 1997	Pazar bölümünün bir pazar içindeki büyük bir saptanabilir gruptan ibaret olduğunu savunmaktadır.
Luecke, 2010	Etkili farklılaştırma için, müşterilerin farklılaştırılan ürüne değer verip vermediklerini anlamamanın en iyi yönteminin deneyim ve pazar araştırmaları olduğunu savunmaktadır.
Porter	1980 – 1995 yılları arasında ise Porter tarafından öne sürülen, bir işletmenin içsel ve dışsal değişkenlerine göre rekabet gücü belirlenme eğilimi ortaya çıkmıştır.
Thompson, 2003	Thompson, marka konumlandırma yöntemini beş temel süreç kapsamında ele almaktadır.
Ries & Trout, 2013	Ries ve Trout, konumlandırma kavramı için “o kadar basittir ki insanlar onun ne kadar güçlü olduğunu anlamakta zorlanırlar.” demiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENERJİ SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİNDE ELEKTRİK PİYASASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde enerji talebinin iki katına çıkması ve yatırımların da bu doğrultuda artması öngörülüyor. 1980'ler ile birlikte ülkelerin benimsedikleri liberal politikalar enerji sektöründe de etkili olmuş ve sektörde kamunun payı git gide azaltılarak, özel sektörün payında büyük artış görülmeye başlanmıştır. Öte yandan, ülkelerin uyguladıkları teşvikler ile birlikte de enerji piyasasında uluslararasılaşma süreci başlamıştır.

Bu doğrultuda, bu bölümde, öncelikle dünyada ve Türkiye'de enerji piyasasının genel görünümüne yer verilmektedir. İlgili kısımda, aynı zamanda, enerji sektörünün uluslararasılaşma sürecine ve Türkiye'nin enerji piyasasına ilişkin SWOT analizine de yer verilmektedir. Üçüncü ve son bölümde, Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen mülakat neticesinde elde edinilen bilgiler paylaşılmıştır. Son olarak, sonuç bölümünde ise literatür incelemesi ve mülakattan elde edinilen bilgiler doğrultusunda uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek bir işletmenin uygulaması gereken stratejilere değinilmektedir.

3.1. Dünyada ve Türkiye Enerji Piyasası

3.1.1. Dünya Enerji Piyasası Görünümü

Enerji, ekonomik ilerlemeyi sağlayan, siyasi yapıya yön veren, hayat kalitesini iyileştiren en önemli faktörlerden biridir. Birincil enerji tüketiminin artmasına neden olan en önemli etkenlerin başında Şekil 7'de de görüleceği üzere nüfus artışı ve gelir artışı gelmektedir. (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017)

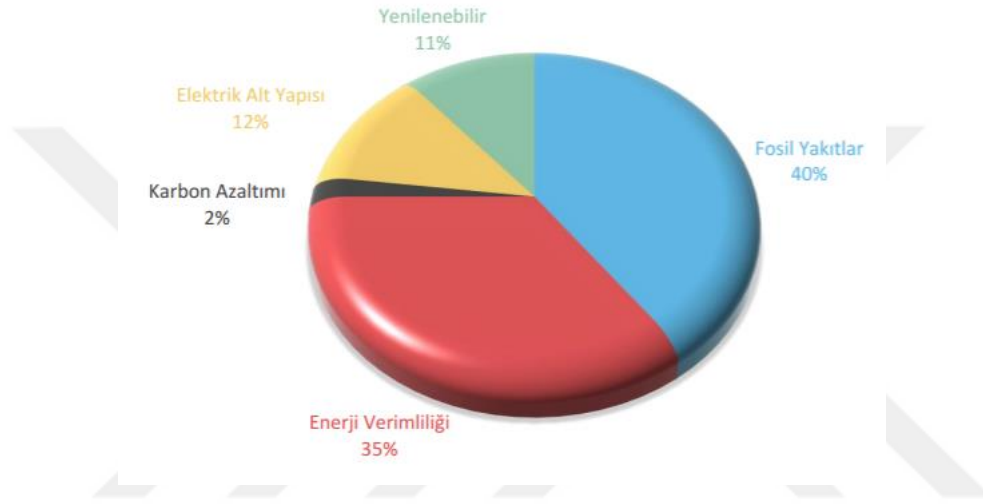


Şekil 7. Nüfus, GSMH Büyüme Oranı ve Birincil Enerji Talebi Projeksiyonları

Elektrik enerjisine duyulan talep, dünya nüfusunun artış hızından üç kat fazla artmaktadır. Yapılan projeksiyon çalışmaları mevcut enerji politikalarının devamı halinde, 2040 yılında dünya enerji talebinin, ortalama yıllık %1,38’lik artışlarla, 2013 yılına göre %44,9 daha fazla olacağına işaret etmektedir. Talep artışı miktarının %90,7’sinin, 2013-2040 döneminde ekonomik büyüme oranları yüksek öngörülen ve hızlı nüfus artış oranına sahip OECD-dışı ülkelerde (özellikle Çin ve Hindistan’da), yıllık ortalama %2’lik bir değerle, oluşacağı hesaplanmaktadır. Aynı dönemde yıllık gayrisafi yurt içi hasıla (GSYH) artış ortalaması %1,9 olarak öngörülen OECD ülkelerinde ise yıllık ortalama %0,2’lik artışlar beklenmektedir. 2013 yılı itibariyle dünyanın en fazla enerji tüketen ülkesi konumundaki Çin’in, 2040 yılında ikinci sırada olacak olan ABD’nin tüketeceği enerjiden %94 daha fazlasını tüketeceği, yine 2030 sonrası Hindistan’ın Avrupa Birliği’ne de geçerek Çin ve ABD’nin ardından üçüncü büyük enerji tüketicisi olması beklenmektedir. Söz konusu dört büyük tüketici, 2020 yılında dünya toplam enerji arzının %56’sını, 2040 yılına gelindiğinde ise %53,9’unu tüketmekte olacaktır. Dünya enerji talebindeki artışın sürdürülebilir koşullarda karşılanabilmesi için ise 2015-2040 döneminde, enerji sektöründe yaklaşık 68 trilyon USD değerinde yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulduğu hesaplanmaktadır

Nüfus ve gelir artışı ile birlikte dünya enerji talebinin karşılaması için yatırımlar her sene artış göstermektedir. Dünya enerji talebi küresel ölçekte sürekli artış göstermektedir. Bu talebi karşılamak için de küresel enerji yatırımları her yıl artış göstermektedir. Uluslararası Enerji Ajansı (UAE) verilerine göre 2016 – 2040 yılları arasında enerji sektörüne toplam 66.5

trilyon USD yatırım yapılacağı tahmin edilmektedir. UAE'nin 2016 yılında yayımladığı Dünya Enerji Yatırımı raporuna göre 2015 yılında elektrik sektörüne yapılan 262 milyar USD yatırım miktarı, toplam enerji sektörü içerisindeki harcamanın %14'ünü oluşturdu. UEA verilerine göre yatırımların 21.8 trilyon USD'sinin enerji verimliliği sektörüne, 19.7 trilyon USD'sinin elektrik sektörüne, 15.4 trilyon USD'sinin petrol sektörüne, 9.9 trilyon USD'sinin gaz sektörüne ve 1.4 trilyon USD'sinin ise kömür sektörüne yapılması planlanmaktadır (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2017).



Şekil 8. 2016 – 2040 Yılları Arasında Yeni Politikalar Senaryosu Dikkate Alındığında Kaynaklara Göre Enerji Arzı Altyapısı İçin Yatırımlar

Yaklaşık 7.5 milyar nüfusa sahip dünyada 1.5 milyar insan elektriğe ulaşamamaktadır. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından yayımlanan “Dünya ve Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar Görünümü” raporuna göre “Yapılan senaryolara göre 2040 yılına kadar olan dönemde fosil yakıtların paylarının nispeten azalmasına rağmen bu yakıtlar hakim kaynaklar olmaya devam edecektir. Nükleer enerjinin birincil enerji kaynakları içindeki payının artacağı öngörülmekte, yenilenebilir enerji kaynaklarının 2040 yılındaki payının %16.1 olacağı beklenmektedir. Mevcut politikalar senaryosuna göre küresel elektrik talebinin 2040 yılına kadar yıllık ortalama %2.3 olmak üzere %80 oranında artacağı beklenmektedir. Yenilenebilir kaynakları yıllık ortalama %9.8 büyüme payları ile en hızlı büyüme oranına sahip enerji kaynaklarıdır. Nükleer enerji yıllık ortalama %2.3 ve hidroelektrik yıllık ortalama %1.8 büyüme oranına sahip olacaktır. Bu üç büyüme oranı, toplam birincil enerjinin büyüme oranından daha fazladır. Fosil yakıtlar arasında en fazla büyüme oranına sahip olan kaynak yıllık ortalama %1.5 büyüme oranı ile doğalgazıdır. Doğalgazı sırasıyla yıllık ortalama %0.4 ve %0.2 büyüme oranları ile petrol ve kömür izlemektedir.”

Dünya Enerji Piyasasında Uluslararasılaşma

Nakit akışının artışı garanti altına almak için rekabet avantajları sunan yeni pazarlarda faaliyet göstermek gerekmektedir. Deloitte tarafından hazırlanan ‘2015 Küresel Elektrik Enerjisi Sektörünün Geleceği’ raporuna göre elektrik enerjisi sektöründe yer alan kurumlar için önümüzdeki dönem trendleri arasında uluslararasılaşma gelmektedir. Rapora göre ulusal pazardan uluslararası pazara geçiş yapan şirketlerin çoğu Avrupa Bölgesi’nden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise bu ülkelerdeki piyasaların olgun ve düşük büyüme oranlarına sahip olması olarak gösterilmektedir. Dış ticaret istatistiklerine ilişkin veriler incelendiğinde, Kore ve Çin’deki işletmeler yavaş yavaş uluslararasılaşmaya başlamaktadır. Japonya Singapur ve Hong Kong ise Avrupa kıtasına açılmak için ilk basamak olarak görülen Birleşik Krallık pazarında faaliyet göstermeye başlamışlardır. Deloitte’un kimi şirketlerin nakit akışını sürdürülebilir kılması için ise rekabet avantajına sahip olacakları uluslararası piyasalara açılması gerektiği kaydedilmiştir (Deloitte , 2015). Raporda, gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşların, geleneksel pazarlarında, uluslararasılaşmayı takip ederek, büyümelerini sürdürmek için alternatif işletmelerin ve çözümlerin canlılığını araştırarak düşük büyüme oranlarına karşı koymaları gerekeceği kaydedilmektedir. Yeni pazarlara girme ve uluslararasılaşma, aynı zamanda, rekabet pozisyonlarının gelişmesi için bir etken olarak gösterilmektedir.

Enerji piyasası uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere baktığımızda ise 2016 yılı verilerine göre ilk 10 sıra ABD, Güney Kore, Rusya ve Hindistan bulunuyor. S&P Global Platts tarafından enerji şirketlerinin mali göstergelerini baz alarak hazırlanan dünyanın en büyük 250 enerji şirketi sıralamasının başında ExxonMobil geliyor.2015 yılında 41’inci sırada yer alan Korea Electric Power Corp., 2016 yılında listenin ikinci sırasında yer aldı. Aksine geçen yıl ikinci olan Chevron, 15 basamak gerileyerek 17’inci sırada yer aldı.

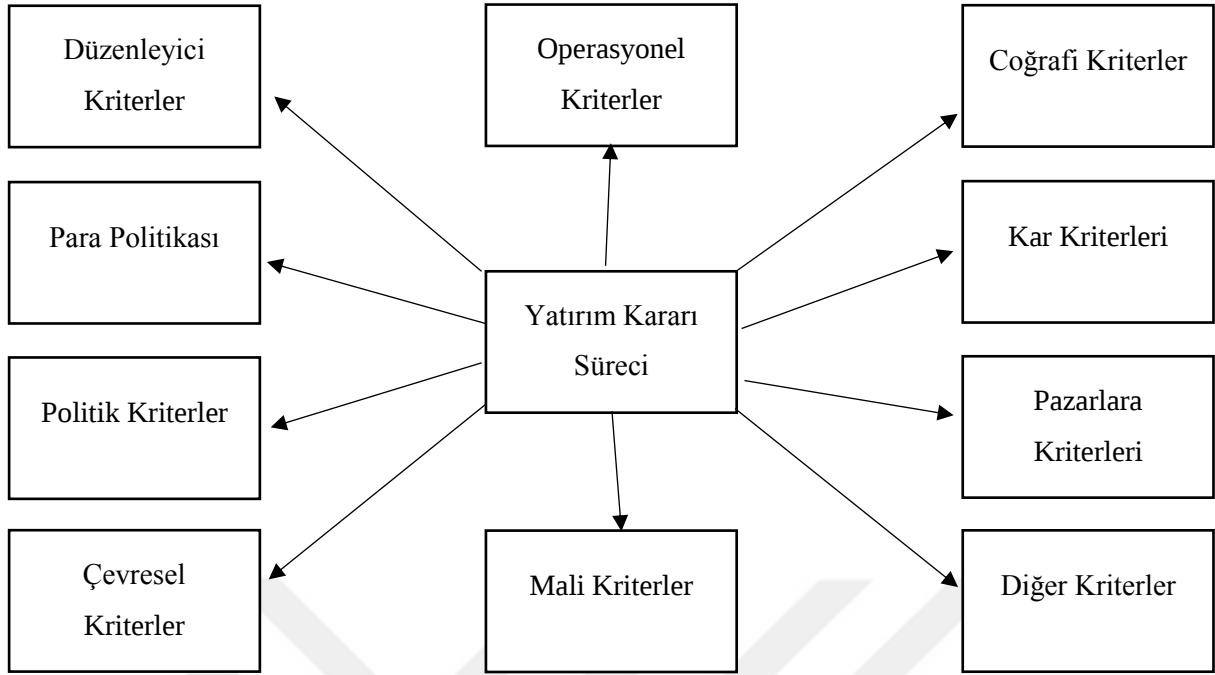
Listedeki tüm şirketler, en az 5 milyar dolarlık varlığa sahip.

S&P Global Platts’ten yapılan yorumda, “Düşük petrol fiyatları, petrol ve doğalgaz endüstrisinde milyarlarca dolarlık harcama kesintilerine, çok sayıda varlığın satışına, birçok ABD’li petrol şirketinin iflasına, birçok projenin dondurulmasına veya iptaline yol açtı. Petrol fiyatlarındaki düşüş, enerji piyasasındaki temel değişikliklerin nedeni oldu, çünkü teslimatlar azaldı, petrol ve doğalgaz talebi arttı, kömür talebi ise azaldı” dendi (S&P Global Platts, 2016).

Dünyanın en büyük 10 enerji şirketleri listesi aşağıdaki şekilde:

1. ABD merkezli ExxonMobil
2. Güney Kore merkezli Korea Electric Power Corp.
3. Rusya merkezli Gazprom
4. ABD merkezli Philips 66
5. ABD merkezli Valero Energy Corp.
6. Rusya merkezli Lukoil
7. Rusya merkezli Rosneft
8. Hindistan merkezli Reliance Industries Ltd.
9. Rusya merkezli Surgutneftegaz
10. ABD merkezli Marathon Petroleum Corp.

Yukarıda belirtilen her bir şirketin uluslararasılaşma sürecinde belirlediği stratejiler doğal olarak farklılık göstermektedir. Fakat ikinci bölümde yer verilen literatür incelemesi dikkat alındığında, enerji piyasasında faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak yatırım kararlarını etkileyen unsurların aşağıdaki Şekil 9’da verildiği üzere özetlenmesi yerinde olacaktır.



Şekil 9. Harun Ulu, “Enerji Sektörünün “İyi” ve “Güzel” Edilmesi – I”, Rekabet Kurumu.

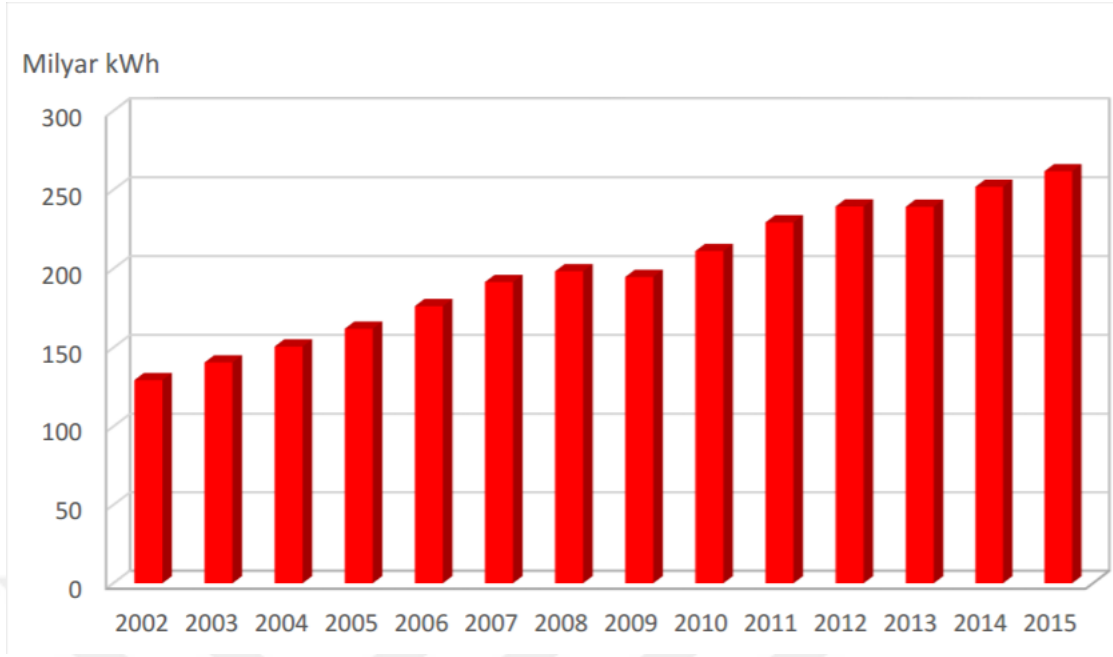
Yukarıdaki Şekil 9’den da anlaşıldığı üzere, yabancı yatırımcıların ülkede zorluklarla karşılaşması veya projelerini çeşitli nedenlerle yürütememeleri, ilgili yatırımların uluslararası pazarlara girmesini etkilemektedir. Düzenleyici kriterler kapsamında, yatırım sürecinde kanun ve kuralların değişmezliği, mülkiyet hakkı ve lisans güvenliği önem teşkil etmektedir. Öte yandan para politikalarında gerçekçi döviz kuru uygulamaları, karın ülke dışına çıkarılabilmesi, finansal kaynak imkanları söz konusu süreçte dikkat edilmesi gereken etkenler arasında yer alıyor. Politik kriterlere baktığımızda uzun dönemli siyasal istikrar, tutarlı enerji politikaları, iç güvenlik ve hükümet biçimi uluslararasılaşma sürecinde işletmeler tarafından önem verilmektedir. Çevresel kriterlerin arasında ise hukuki gereklilikler ve zorunlulukların önceden bildirilmesi kuralları önem teşkil ediyor. Bir diğer kriter ise vergi metodu ve oranı, önceden belirlenmiş zorunluluklar, vergi tatilleri, hızlandırılmış amortisman ve mali sistemin istikrarını kapsayan mali kriterler olarak karşımıza çıkıyor. Operasyonel kriterler de uluslararasılaşma sürecinde dikkat edilecek kriterler arasında yer alıyor. Bu kriterlerin arasında sermaye yoğunluğuna sahip olma, sağlam altyapı, ulaşım, haberleşme, teknik destek imkanı, nitelikli işgücü yer alıyor. Uluslararasılaşma sürecinde dikkat edilmesi gereken coğrafi kriterler arasında kaynak zenginliği, kaynaklara ilişkin bilgi ve pazarlara yakınlık yer alırken, pazarlama kriterleri arasında coğrafi konum, altyapı, ticaret politikaları ve arz-talep tahmini yer alıyor. Son olarak, kar kriterleri arasında gelir pozisyonu ve rekabetçi

maliyet pozisyonu bulunuyor. Yukarıda belirtilen bölümlendirmelere girmeyen diğer kriterlerin arasında ise önceki tecrübeler, hükümetin kolaylaştırıcılığı ve diğer işletmelerin tecrübeleri bulunuyor.

3.1.2. Türkiye Elektrik Piyasası Görünümü

Türkiye dünya çapında jeostratejik açıdan önemli bir yere sahiptir. Türkiye enerji sektörünü ilk olarak genel piyasa ekonomisine geçiş süreci kapsamında 1984 yılında özel sektöre açtı. Avrupa Birliği'ne (AB) üyelik hedefi doğrultusunda AB'nin 1996 yılında kabul ettiği elektrik ve gaz direktiflerini ve enerji reformlarını dikkate alan Türkiye, mevcut seçeneklerin gözden geçirilmesi ve yeni bir yol haritası hazırlanması amacıyla bir çalışma grubu oluşturmaya karar verdi (Dünya Bankası, 2015). Dünya genelinde 1980'li yıllarda itibaren enerji sektöründe serbestleşme ve özelleştirme çalışmaları başlatılmıştır. Türkiye'de ise 2001 yılında yürürlüğe giren hem Elektrik Piyasası Kanunu ile Doğalgaz Kanunu rekabetçi bir piyasa modeline ulaşmak için elektrik piyasasında serbestleştirme öngörülmüştür.

Türkiye'deki elektrik piyasası, 1990'lı yıllarda başlayıp 2001 yılında Elektrik Piyasası Kanunu'nun hazırlanması ile belirli bir ilerleme hızına ve istikrara kavuşan büyük ölçekli bir yeniden yapılandırma sürecinden geçmiştir. Bu yeniden yapılandırma süreci; piyasanın liberalleştirilmesi ve kamu varlıklarının özelleştirilmesi olarak bilinen iki sütuna dayanılarak geliştirilmiş ve Türkiye'nin giderek artan elektrik talebini karşılamak için büyük ölçekli yatırımları çekmiştir. Özel sektör tarafından yapılan yatırımlar ve özelleştirme çalışmaları, piyasadaki kamu hâkimiyetini büyük ölçüde azaltmıştır. Piyasa açılış oranı da artış göstererek %86 düzeyine ulaşmıştır. 2016 itibariyle Türkiye yeterli pazar alanı olan olgun bir elektrik piyasasına, AB mevzuatına uygun bir düzenleyici çerçeveye, özel sektör katılımına ve yüksek düzeyde piyasa açıklığına sahiptir.



Şekil 10: Türkiye Elektrik Enerjisi Üretimi Gelişimi

Özel sektörün elektrik üretiminde payı 2002 yılında %40.2, 2007 yılında %51.7, 2013 yılında %62.2 seviyelerindeydi. 2016 yılı sonu itibariyle de bu oranın yaklaşık %83 seviyelerine çıktığı görülmektedir. 2002 yılında kamunun sahip olduğu 21.058 MW kurulu güç ile toplam kapasite içerisindeki payının %66.1 olduğu görülmektedir. Özel sektörü incelediğimizde ise söz konusu sektörün sahip olduğu 10.788 MW kurulu güç ile toplam kapasite içerisindeki payının %33.9 olduğu görülmektedir. Elektrik sektöründe 2002 yılı itibariyle yaşanan liberalleşme çalışmaları çerçevesinde özel sektörün payında artış görülmektedir. Buna göre 2016 yılı sonu itibariyle kamunun sahip olduğu 20.105 MW kurulu gücün toplam kapasite içerisindeki payının %25.6'sını oluşturduğu görülmektedir. Özel sektör tarafından işletilen 58.392 MW kurulu güce sahip santrallerin toplam payı ise %74.4'e yükselmiştir.

Tablo 8. Türkiye Elektrik Sistemi Kuruluşlara Göre Kurulu Güç

Kuruluşlar	2016 yılı sonu			2017 Nisan sonu itibariyle		
	Kurulu Güç (MW)	Katkı (%)	Santral Sayısı (Adet)	Kurulu Güç (MW)	Katkı (%)	Santral Sayısı (Adet)
EÜAŞ	20.105,00	25,6	72	20.312,40	25,5	72
İşletme hakkı devredilen santraller	1.477,50	1,9	66	1.528,50	1,9	67
Yap işlet santralleri	6.101,80	7,8	5	6.101,80	7,7	5
Yap işlet devret santralleri	1.637,30	2,1	16	1.378,90	1,7	15
Serbest üretim şirketleri	48.258,10	61,5	1.060	49.101,60	61,7	1.080
Lisanssız santraller	917,6	1,2	1.102	1.198,10	1,5	1.422
Toplam	78.497,40	100	2.321	79.621,40	100	2.661

Kaynak: Türkiye Elektrik İletim A.Ş (TEİAŞ), Yük Tevsi Raporları

Ekonomisi giderek büyüyen Türkiye'nin enerji talebi de sürekli artış göstermektedir. Birincil enerji ihtiyacının büyük bir kısmı doğalgaz ile karşılanmakta olup doğalgazı kömür ve petrol takip etmektedir. Birincil kaynakların yarısından fazlası elektrik enerjisi sektörü için kullanılmaktadır. Türkiye, Tablo 9'da verilen verilere göre 2016 yılı sonu itibariyle elektrik üretiminde 273.4 milyar kWh'a, tüketiminde ise 278.3 milyar kWh'a ulaştı. Verilere göre elektrik enerjisi tüketim artış hızı son 15 yılda ortalama %5.4 seviyelerinde gerçekleşti. Son üç yıla baktığımızda, elektrik enerjisi talebindeki artış, 2014 yılında %4.4, 2015 yılında %3.3, 2016 yılında ise %4.7 olarak gerçekleşti. Yani dünyada da olduğu gibi Türkiye'de de nüfus ve gelir artışına paralel olarak elektrik enerjisi talebinde artış yaşanmaktadır. Elektrik enerjisi ithalat ve ihracat verilerini incelediğimizde ise 2015 yılında elektrik ithalatı 2014 yılına oranla %6.81 azalarak 7.41 TWh olarak gerçekleşmiştir. Elektrik ihracatı ise 2014 yılına göre %9.96 artış ile 2.96 TWh değerine ulaşmıştır. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) verilerine göre elektrik fiyatlarında yaşanan düşüş ve döviz kurunda yaşanan yükseliş nedeniyle ithalat azalırken, ihracatın arttığı gözlemlenmektedir. Ancak ihracatın ithalata oranı hala düşüktür ve ihracat ithalatın yalnızca %40 kadarını karşılamaktadır (Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu,

2015). Rapora göre ithalat ve ihracat değerlerinin üretim ve tüketime oranlarının düşük olması nedeniyle üretim ve tüketim değerleri birbirlerine yakın gerçekleşmektedir.

Tablo 9. Türkiye Elektrik Enerjisi Görünümü (GWh)

Yıl	Üretim	İthalat	İhracat	Tüketim	Üretim Artış Oranı	Tüketim Artış Oranı
2010	211.208	1.144	1.918	210.434	8,40%	8,40%
2011	229.395	4.556	3.645	230.306	8,60%	9,40%
2012	239.497	5.826	2.954	242.370	4,40%	5,20%
2013	240.154	7.429	1.227	246.357	0,30%	1,60%
2014	240.154	7.953	2.696	257.220	4,90%	4,40%
2015	261.783	7.135	3.194	265.724	3,90%	3,30%
2016	273.387	6.400	1.442	278.345	4,40%	4,70%

Kaynak: EPDK, Elektrik Enerjisi Görünümü, 2016

2016 yılı sonu itibariyle kaynak bazında Türkiye elektrik enerjisi üretim oranlarına baktığımızda, 2002 yılında 31.846 MW olan elektrik enerjisi kurulu gücü 2016 yılı sonu itibariyle yaklaşık 2.5 kat artmıştır. 2016 yılında işletmeye alınan santraller ile Türkiye'nin kurulu gücüne 5.899 MW'lık kapasite eklenmiştir.

2016 yılı sonu itibariyle Türkiye'nin elektrik enerjisi kurulu gücü içerisinde hidrolik kaynakların oranı %34, doğalgazın oranı %28.3, kömürün oranı %22.1 ve rüzgar, güneş ile jeotermalin oranı ise %9.4 olarak gerçekleşmiştir. 2002 – 2016 yılları arasında en büyük artış oranı rüzgar ve jeotermal kaynaklı kurulu güç payında gerçekleşmiştir.

Tablo 10. Türkiye Elektrik Sistemi Yakıt Cinslerine Göre Kurulu Güç

Yakıt Cinsleri	2016 yılı sonu			2017 Nisan sonu itibariyle		
	Kurulu Güç (MW)	Katkı (%)	Santral Sayısı (Adet)	Kurulu Güç (MW)	Katkı (%)	Santral Sayısı (Adet)
FUEL-OİL + NAFTA + MOTORİN	368,7	0,5	14	368,7	0,5	14
Yerli kömür(taş kömürü + linyit + asfaltit)	9.842,40	12,5	29	9.872,60	12,4	30
İthal kömür	7.473,90	9,5	10	7.473,90	9,4	10
Doğalgaz + LNG	22.156,10	28,2	240	22.403,10	28,1	244
Yenilen.+atık+atıkısı+pirolitik yağ	467,4	0,6	82	495,6	0,6	84
Çok yakıtlılar katı+sıvı	667,1	0,8	23	667,1	0,8	23
Çok yakıtlılar sıvı+d.gaz	3.354,00	4,3	46	3.354,00	4,2	46
Jeotermal	820,9	1	31	850,8	1,1	32
Hidrolik barajlı	19.558,60	24,9	116	19.680,00	24,7	117
Hidrolik akarsu	7.122,50	9,1	481	7.238,90	9,1	487
Rüzgar	5.738,40	7,3	148	6.008,70	7,5	153
Güneş	12,9	0	2	12,9	0	2
Termik (lisanssız)	82,1	0,1	33	87,8	0,1	37
Rüzgar (lisanssız)	12,9	0	23	16,5	0	27
Güneş (lisanssız)	819,6	1	1.043	1.090,80	1,4	1.355
Toplam	78.497,40	100	2.321	79.621,40	100	2.661

Kaynak: TEİAŞ, Yük Tevsi Raporları

Türkiye'nin enerji sektöründe uluslararası fırsatları ve tehditleri

Güçlü yönler

- Türkiye'nin kaynakları ve coğrafi konumu, çeşitli teknolojileri kapsayan bir tedarik portföyü geliştirmek ve enerji üretiminin farklı alanlarında deneyimi olan veya bu alanlara ilgi duyan yatırımcılara fırsat sunmak açısından uygundur
- Güneş, rüzgar, hidroelektrik, jeoter - mal, biyokütle, dalga ve akıntı gibi yenilenebilir enerji kaynaklarında hem elektrik enerjisi üretimi hem de ısı üretimi açısından önemli bir potansiyelimiz bulunmaktadır.
- Üretimde yapılan özelleştirmeler, devlet mülkiyetindeki üretim şirketinin piyasa payını azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır
- Ülkemiz konumu gereği bir enerji geçiş merkezi (hub) olmaya elverişlidir.
- Yenilenebilir enerji yatırımlarını daha fazla desteklemek ve yenilenebilir üretim varlıklarının yerli imalatına teşvik sağlamak amacıyla Yenilenebilir Enerji Kaynakları için Yeni Yatırım Modeli, diğer bir deyişle YEKA (Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları) Mekanizması geliştirilmiştir.
- Hem enerji bağımlılığına hem de sürdürülebilir enerji modelinin geliştirilmesine ilişkin risklerin ortadan kaldırılması için Hükümet, özellikle yerli ve yenilenebilir kaynaklara dayanan alternatif çözümlerin teşvik edilmesi için çalışmaktadır. Yenilenebilir Enerji Kaynaklarını Destekleme Mekanizması (YEKDEM) olarak bilinen, enerji alımının teminatı niteliğindeki alım garantisi tarifesiz yenilenebilir enerji yatırımcılarına sunulmuştur.
- Türkiye, Orta Doğu ve Hazar Bölgesinden çıkarılan petrolü BTC ve IT boru hatları üzerinden yabancı rafinerilere taşıyarak ham petrol tedariği yapmaktadır. Yıllık kapasitesi yaklaşık 200 milyon ton olan Ceyhan Deniz Terminali; Rusya, Hazar Bölgesi ve Irak petrolünü uluslararası piyasalar ile entegre ederek petrol ticaret merkezine dönüşme potansiyeline sahiptir.

- Yatırımların Hükümetinin hedeflerine uygun şekilde desteklenmesi ve yönlendirilmesi, Türkiye içerisindeki bölgesel tutarsızlıkların azaltılması, yeni istihdam imkanlarının yaratılması ayrıca uluslararası rekabet ve çevre koruma ilkelerinin hayata geçirilmesi amacıyla enerji endüstrisindeki yatırımcılar, çeşitli vergi teşvikleri ile desteklenmektedir.

Fırsatlar

- Dağıtım sektörünün dönüştürülmesi ve akıllı sistemlerin getirilmesi de ürün ve teknoloji temin eden şirketler için yeni fırsatlar getirmektedir. Türkiye, Akıllı Şebekeler 2020 Yol Haritası üzerinde çalışmakta olup 2035'e kadar akıllı şebeke uygulamasına yaklaşık 11,2 milyar Amerikan Doları tutarında yatırım yapılacağı tahmin edilmektedir
- Elektrik üretimi için yerli kaynakların daha fazla kullanılmasına yönelik siyasi desteğe bağlı olarak elektrik üretiminde linyit tüketiminin daha da artması beklenmektedir.
- Türkiye, dünya genelinde keşfedilmiş olan petrol ve gaz rezervlerinin %70'ini barındıran bir bölgede yer almaktadır. Bu sebeple de petrolün hem taşınması hem de keşfi açısından Türkiye'nin coğrafi bir avantajı bulunmaktadır.
- Türkiye'nin taşıma, otomotiv ve havacılık gibi birçok sektörde gösterdiği büyüme yerli petrol ürünü talebini artırmaktadır. Dağıtım piyasasında, küresel düzeyde tanınmış olan petrol dağıtım şirketlerinin yanısıra yerli şirketler de bulunmaktadır. Bu dağıtım şirketleri, yatırımcılar için birleşme ve satın alma fırsatları sunmakta olup TP Petrol Dağıtım Şirketi de halihazırda özelleştirme sürecinden geçmektedir.
- Enerji tedariki için yapılan yüksek maliyetli ithalat işlemleri göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin giderek artan enerji tüketimi, enerji verimliliğinin önemini artırmaktadır. Enerji verimliliği yüksek olan yatırımların teşvik edilmesi amacıyla Türkiye, bir tamamlayıcı mevzuatın yanısıra yatırımcılara yönelik eylem planlarını da uygulamaya koymaktadır. Türkiye'nin amacı; birçok sektörde enerji verimliliğinin desteklenmesi, yerli ve yabancı yatırımcılar için büyük yatırım fırsatları sunulması ve çeşitli finansman anlaşmalarından faydalanılmasıdır.

Tehditler

- Almanya ve Rusya gibi bazı ülkeler ile yaşanan diplomatik sorunlar enerji alanında yapılacak gelecek yatırımları olumsuz etkilemektedir.
- Coğrafi konumu olarak orta doğuya yakın olması orada yaşanan iç savaştan etkilenmesine neden olmaktadır.

Zayıf yönler

- Türkiye’de enerji sektöründe teknoloji açısından geri kalmış bir ülkedir. Teknoloji ithal edilmektedir.
- Politik ve ekonomik açıdan gelişmekte olan bir ülke olarak birtakım istikrarsızlıklar yaşamaktadır.
- Türkiye, AB ülkeleri arasında arama faaliyeti sayısı açısından lider konumda bulunsa da dünyanın geri kalan kısmı ile karşılaştırıldığında Türkiye’de halihazırda aktif olan petrol kuyusu platformu sayısı azdır.
- Petrol ve doğal gazda önemli bir dışa bağımlılık söz konusudur.
- Mevcut durumda doğal gaz depolama kapasitesi yeterli değildir.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarında hem elektrik enerjisi üretimi hem de ısı üretimi açısından önemli bir potansiyelinin tam anlamıyla hayata geçmesi için finansman imkanlarının geliştirilmesi, mevzuatın güncellenmesi, iletim altyapısının güçlendirilmesi ve yatırımcı farkındalığının artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Altyapı, piyasa oluşumu ve bölgesel etkinlik gereksinimlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye Enerji Piyasasında Uluslararasılaşma

Türk dış yatırımları son yıllarda hizmet sektöründen sanayi sektörüne kayma eğilimi göstermiştir. Bunun temel nedeni, Türk firmalarının 2001 yılından sonra enerji sektörüne, özellikle de petrol ve doğalgaz üretimine büyük yatırımlar yapması ve böylece enerji sektörünün kısa bir zamanda dış yatırımlar içinde %25'lik paya erişmesidir. 2000 yılında kadar sanayi sektörü Türk dış yatırımlarının yaklaşık 1/4'ünü meydana getirirken, 2008 yılında %43 gibi büyük paya sahip olmuştur.

Petrol ve doğal gazın üretimi ve işletilmesi üzerine yoğunlaşan bu sektör, 2000'li yılların başına kadar Türk YDY'si içinde küçük bir paya sahipti (Şekil 5). Her ne kadar Türkiye, 1988 yılından bu yana Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinin petrol ve doğalgaz zenginliklerinin aranması, üretimi, taşınması, pazarlanması ve işletilmesi konusunda TPAO aracılığıyla yatırımlar yapmakta ise de, bu alandaki esas büyük ölçekli yatırımlar 2001 yılından sonra TPAO'nun, özellikle Azerbaycan'a toplam değeri 2,5 milyar doları aşan yatırımları ile ortaya çıkmıştır. Türkiye'nin hızlı ekonomik büyümesinin yarattığı enerji talebini karşılamak, arz güvenliği sağlamaya katkıda bulunmak için yurt dışına, çoğu TPAO tarafından yapılan bu enerji yatırımları, 1999 yılında toplam YDY içinde sadece %3 paya sahip iken, son yıllarda yapılan büyük ölçekli yatırımlarla payını %30'lara çıkarmıştır (Şekil 5). Enerji sektörüne yönelen yatırımların %95'i Azerbaycan'a, %4'ü Kazakistan'a ve geri kalan %1'i de Cezayir'e gitmiştir. Böylece enerji son 5 yıl içinde tüm sektörleri geride bırakarak, YDY içinde en büyük paya sahip sektör haline gelmiştir.

2015 yılında enerji sektörüne bakıldığında Akkuyu Nükleer A.Ş.'de gerçekleşen sermaye artışı için AO Rusatom tarafından yapılan transfer, Tanap Doğalgaz İletim A.Ş.'de sermaye artışı gerçekleştirilmesine istinaden Azeri Canub Qaz Dahlizi QSC tarafından yapılan transfer ve Lukoil Euroasia Petrol A.Ş.'de gerçekleştirilen sermaye artışı kapsamında Lukoil Europe Holdings tarafından yapılan transfer dikkat çekmektedir.

3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, enerji sektöründe uluslararasılaşma sürecinin ve uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada, örnek uygulama olarak enerji piyasasında faaliyet gösteren Aksa Jeneratör'ün uluslararasılaşma süreci ve söz konusu süreçte uyguladıkları stratejiler ele alınmaktadır.

Son zamanlarda, enerji konusu hem ülkeleri hem işletmeleri hem de tüketicileri yakından ilgilendirmektedir. Küreselleşme ile ülkelerin liberal ekonomiyi benimsemeleri ve teknolojinin gelişimi, özel sektörün enerji piyasasındaki payını artırmaktadır. Bu araştırma, küreselleşme ile rekabet ortamının oluşturulduğu enerji piyasasında faaliyet gösteren Akso Jeneratör'ün uluslararasılaşma sürecinde verdiği kararların ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları, Sınırlılıkları

Bu çalışma, enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde uygulaması gereken stratejileri kapsamaktadır. Araştırmadaki en önemli kısıt, enerji sektöründe uluslararasılaşmayı tek bir işletme özelinde ele alınmasıdır. Dolayısıyla bulguların genellenebilirliği konusundaki şüpheler göz ardı edilmemelidir.

3.4 Araştırmanın Türü, Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme sürecinde, anakütleyi tanımlamak, örnek çerçevesini belirlemek, örnek büyüklüğünü belirlemek, örnekleme yöntemini seçmek ve örneği seçmek gerekmektedir.

Kütle, bir olayın mantıken mümkün bütün birimlerinin oluşturduğu kümedir. Örnek ise bu kütlede bir kısım birimlerinden meydana gelen bir alt kümedir. Kütledeki birimlerin çekilişi işlemine ise örnekleme adı verilmektedir.

Örnekleme yöntemleri, ihtimalli (tesadüfi) ve ihtimalsiz (tesadüfi olmayan) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Örnekleme tesadüfi olduğunda ihtimal kuralları ve dağılımları uygulanabilmekte böylece örnek sonuçlarının ana kütleyi temsil edip etmediği anlaşılabilmektedir. Tesadüfi olmayan örneklemede ise ihtimal dağılım ve kuralları uygulanmadığı için bu tür örneklerin ana kütleyi ne denli temsil ettiklerini saptamak mümkün değildir. İhtimalli örnekleme yöntemleri, deneklerin evrenden bilinen ve eşit ihtimalle seçilebildiği yöntemlerdir. Bunlar, basit tesadüfi örnekleme, sistematik örnekleme, katmanlı örnekleme, küme örnekleme ve alan örnekleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Deneklerin ana kütlede bilinen belirli bir ihtimal yöntemiyle ve eşit şansla seçilmediği yöntemlere, ihtimalsiz örnekleme yöntemleri denir. İhtimalsiz örnekleme yöntemleri; kolayda

örnekleme, yargısal örnekleme, kota örnekleme ve kartopu örnekleme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, anakütleyi, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen enerji sektöründeki işletmeler oluşturmaktadır. Ancak, tüm işletmelere ulaşılması mümkün olmadığı için örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Ancak, örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak enerji sektörünün küresel bazda öncü firmalarından Aksa Jeneratör seçilmiştir.

3.5. Araştırma Kapsamındaki İşletme

3.5.1. Aksa Jeneratör Hakkında

1968 yılında Ali Metin Kazancı'nın kurduğu elektrikli motor fabrikasıyla üretim yolculuğuna başlayan AKSA, 1984 yılında ilk jeneratörünü üretmiş ve kısa zamanda elektrik enerjisi temini için makine ve donanım üretimi konusunda uzmanlaşarak, global pazarda jeneratör üreticilerinden biri olmuştur.

1994 yılında Aksa topluluğunun Kazancı Holding adı altında holdingleşmesi ve yeniden organizasyonu ile Aksa Jeneratör bugünkü yapısına ulaşmıştır.

Şirketin yönetim kurulu başkanlığı görevini Necati Baykal yapmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri ise Cemil Kazancı ve Alper Peker (CEO) bulunmaktadır.

Aksa, Türkiye'nin en büyük 200 sanayi kuruluşu ve ihracatçı firması arasında yer almaktadır. Fortune Türkiye dergisinin, Dun&Bradstreet (D&B) Türkiye ve onun kardeş kurulu CRIF Türkiye birlikte işletmelerin yurtdışında üretmiş oldukları net satış tutarlarına göre hazırladığı 'Global Türk Şirketleri' listesine göre Aksa Jeneratör, 17'nci sırada yer almaktadır (Fortune, 2017).

Aksa Jeneratör, 2015 yılında Türkiye ihracatındaki yüksek performansı sonucu İstanbul Elektrik Elektronik Makine ve Bilişim İhracatçıları Birliği tarafından hazırlanan '2015 Yılı Onur Listesi'nde sektörün 10.8 milyar USD'lik ihracat içerisindeki 150 milyon USD payı ile listede yer almaktadır.

Aksa Jeneratör, İstanbul (Türkiye, 20.000 m² kapalı alan) ve Changzhou (Çin, 100.000 m² kapalı alan) ve Louisiana (A.B.D., 10.000 m² kapalı alan) şehirlerinde bulunan üretim tesislerinde; 1 kVA ile 3000 kVA arası benzin, dizel ve doğalgaz yakıtlı jeneratörler, marin yardımcı jeneratörleri, aydınlatma kuleleri ve jeneratör donanımları üretmekte ve buralardan ihracat yapmaktadır. İşletmenin fiyatlandırması hakkında bir bilgi bulunmamaktadır.

Üretiminin %50'den fazlasını ihraç eden Aksa Jeneratör'ün Asya, Avrupa, Afrika ve Amerika'da toplam 14 ofisi bulunmaktadır.

Aksa Jeneratör, katıldığı fuarlar, reklamlar ve sponsorluklar ile tutundurma strateji geliştirmektedir.

Şirketin faaliyet konuları aşağıdaki gibidir:

- Her türlü elektrik üreten (dizel benzinli vs) elektrojen grupları,
- Her türlü elektrik ve elektronik enerji üreten cihazları, her türlü elektronik ve mekanik akım ve frekans konvertörleri, dinamik ve statik konvertörler ve güç kaynakları,
- Her türlü elektrikli makineler, elektronik motoru, transformatör, sabit ve seyyar kaynak jeneratörleri, her türlü elektronik ve mekanik alarm ve emniyet sistemleri,
- Her türlü elektrik motoru, elektronik ve elektromekanik cihazları ve bunların montajı ve tamirinde kullanılan aksam, yedek parça ve ünitelerinin imali, montajı, ithali, ihracı ve satışı,
- Kara, hava ve deniz taşımacılığı, şirket amacı ile ilgili olmak üzere her türlü gayrimenkul iktisap edebilir, bunları satabilir, kiralayabilir.

Aksa Jeneratör'ün yurt dışı pazarlardaki, dolaylı iştirak ve bağlı ortaklıklarından olan taraflar aşağıdaki Tablo 12'de belirtilmektedir.

Tablo 11. Aksa Jeneratör Ortaklıkları ve İştirakleri

İşletme Adı	Ülke
Aksa Far East Pte Ltd.	Singapur
Aksa International UK Ltd.	Birleşik Krallık
Aksa Power Generation Fze.	Birleşik Arap Emirlikleri
Eurl Aksa Generateurs Algeria	Cezayir
Aksa Kazakhstan Ltd.	Kazakistan
Aksa Power Generation Co. Ltd.	Çin
Aksa Vietnam	Vietnam
Aksa Russia	Rusya
Aksa USA	ABD
Aksa Power Generation	Gana
Aksa Power Generation	Güney Afrika
Aksa Power Generation	Irak
Aksa Iran	İran

3.6. Derinlemesine Mülakat Görüşmesi Sonucu Ortaya Çıkan Bulgular

Aksa Jeneratör Pazarlama Müdürü Ergün Yılmaz ile 17 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen röportaj sonucunda Akxa Jeneratör'ün uluslararasılaşma sürecinde uyguladığı stratejilere ilişkin bilgiler edinilmiştir.

Aksa Jeneratör yıllık 400 milyon USD ciroya sahip. Bunun yaklaşık 250 milyon USD'si yurt dışı pazarından elde edilmektedir. World Trade Center verilerine göre Akxa Jeneratör, 400 milyon USD ile küresel sektörde ilk beş işletme arasında yer almaktadır.

Bu araştırma çalışmasında, öncelikle, Akxa Jeneratör'ün öncelikle uluslararasılaşma süreci röportaj soruları çerçevesinde incelenmiş, bu doğrultuda, şirketin uluslararasılaşma sürecinin Geleneksel Model anlayışı ile benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Şirket ile yapılan röportajda verilen bilgilere göre Akxa Jeneratör, yurt içinde faaliyet göstermeye başladıktan sonra komşu ülkelere az miktarda ihracat yapmaya başladığı bilgisi edinilmiştir. Şirket, 1990'lı yıllardan sonra küreselleşmenin etkisiyle yabancı ülkelerde tesis kurulması için arayışlar başlatmıştır. 1997 yılında ise kendi piyasasında tanınırlığı sağlamak için İngiltere'de ufak bir ofis ile tesis açılmıştır. İlk geniş çaplı tesis ise 2008 yılında Çin'de açılmıştır. Son olarak, Akxa Jeneratör, 2012 yılında ABD'de bir tesis açmıştır. Akxa Jeneratör'ün bu sürecini

incelendiğinde, uluslararasılaşma sürecinin aşama aşama gerçekleştiğini savunan Geleneksel Model ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Geleneksel Model, işletmelerin ilk önce yerel pazarlarda faaliyet göstererek deneyim kazandığını, daha sonra kendi ülkesine benzer ülkelerde ticaret yapmaya başladığını savunmaktadır. Model, aynı zamanda, işletmelerin, kendi ülkelerine benzer ülkelere yapılan ihracat sonrasında, son aşamada, kendi ülkelerine benzer olmayan ülke pazarlarında da faaliyet göstermeye başladığını savunmaktadır. Aksa Jeneratör de 1990'lı yıllarda komşu ülkelere yapılan ihracat sonrasında ilk önce Avrupa'ya daha sonra uzak doğuya ve son olarak Amerika kıtasına açılmıştır.

Söz konusu araştırma çalışmasında, aynı zamanda, Aksa Jeneratör'ün uluslararası pazarlara girerken aldığı kararlar, röportaj soruları çerçevesinde, Kotler ve Armstrong'un altı başlık altında toplanan uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlar kapsamında incelenmiştir.

Bu doğrultuda, öncelikle, Aksa Jeneratör için en fazla yasal ve politik çevrenin araştırılması önem arz ediyor. Aksa Jeneratör tarafından pazara girmeden önce yayımlanmış datalardan ülkelerin ticari hacimleri kontrol edilmektedir. Pazar paylarına göre ve ülke dinamiklerine göre faaliyetler ya artırılmakta ya da ofis açılmaktadır. Pazara girmeden önce, aynı zamanda, ülkelere yapılan ziyaretler ile konsolosluktan alınan bilgiler doğrultusunda ilgili ülkedeki işletmeler ile görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Aksa Jeneratör'ün çoğu ülkede distribütör kontağı olduğu için pazara girmeden önce onlardan da bilgi alınmaktadır. Ayrıca, Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen röportajdan elde edilen bilgilere göre şirketin bazı ülkelerde iç piyasada yaşanan dalgalanmalardan, iç savaştan veya bölgenin tehlikeli olmasından dolayı ticaret yapamadığı sonucuna varılmıştır.

Aksa Jeneratör'ün uluslararası pazarlara açılırken strateji olarak hem dolaylı hem de doğrudan olmak üzere ihracatı tercih ettiği görülmektedir. Aksa Jeneratör'ün çalıştığı ülkelerde yaklaşık %60'ında distribütörleri var. Distribütör olarak zayıf kalınan ülkelerde genellikle fuarlar yoluyla distribütör arayışı içerisine girilmektedir. Aksa Jeneratör, strateji olarak şirket satın almak ya da ortaklık kurmak istememektedir. Strateji olarak, ilgili ülkedeki en güçlü partner bulunuyor ya da ikinci bir ürün olarak Aksa'nın ürünlerinin satılması sağlanmaktadır. 160 ülkeye ihracat yapan Aksa Jeneratör'ün bazı ülkelerde zorunluluktan veya ilgili ülkenin standartlarından ötürü ortaklık yoluyla kurulan işletmeleri bulunmaktadır. Aksa Jeneratör, Afrika bölgesini ticaret yapılması açısından zor bir bölge olarak

değerlendirmektedir. Afrika'daki bazı ülkelerde ticaret yapamamaktadır. Örneğin, Aksa Jeneratör, Nijerya'da rekabet edemediği için oradaki ofislerini kapatmıştır.

Aksa Jeneratör, uluslararası pazarlara açıldığında varlıklarının yüzde 5'i yurt dışındaydı. Şu an işletmenin varlıklarının %60'ı yurt dışında bulunmaktadır. Türkiye'de üretilen ürünlerin ise %50'den fazlası ihraç edilmektedir. Globalden daha fazla getirisi olan Aksa Jeneratör'ün yatırımlarının yaklaşık %60'ı yurt dışı pazarlarında yapılmaktadır. Globalde 160 ülkeye satış yapılmaktadır. Son üç yıla bakıldığında 140 tanesine Türkiye'den ihracat yapılmıştır.

Aksa Jeneratör'ün yurt dışında Çin'de ve ABD'de olmak üzere iki adet üretim fabrikası bulunurken, Türkiye'de bir adet üretim fabrikası bulunmaktadır. 2007 yılında Çin'de fabrika kurulmuştur. Çin, küreselleşen ekonomide rekabet anlamında bir şeyler yapmak isteniyor ise üretim tesisi açılması gereken bir ülke olarak görülmektedir. Çin'de fabrika kurulmasının nedeni olarak üretim maliyetlerini düşürmek ve Asya Pasifik bölgesindeki pazarlarda da rekabetçi olabilmek gösterilmektedir. Çin'de jeneratör piyasasında 1000'e yakın üretici var ve Aksa Jeneratör, Çin'de en fazla ihracat yapan işletme konumunda. İngiltere'de 1997'de başlayan süreç AR-GE ve bilinirlikle alakalı. ABD standartlarında sadece ABD'ye ürün satılabilmesi için 2012 yılında hem ofis hem de üretim tesisi ABD'de açılmıştır. Tesiste tamamen oradaki iç dinamizmi takip edip ona göre ürünler üretilmektedir.

Aksa Jeneratör, aynı zamanda, ticaretin yapılması zor olan yerlerde ortaklıklar kurma yoluna da gitmiştir. Şirketin toplam 13 adet ortaklığı ve iştiraki bulunmaktadır. Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen röportajdan elde edilen bilgiye göre Afrika pazarında ticaret yapmanın zor olduğunu ve ileriki dönemde Avrupa merkezli bir işletme ile ortaklık kurularak burada daha rahat faaliyet gösterebilecekleri öğrenilmiştir.

Aksa Jeneratör'ün pazarlama programı kararını incelendiğinde ise ürün olarak, benzin, dizel ve doğalgaz yakıtlı jeneratörler, marin yardımcı jeneratörleri, aydınlatma kuleleri ve jeneratör donanımları ürettiği görülmektedir. Türkiye'deki üretim bandındaki ürünler, Türkiye ve Orta Doğu gibi yakın bölgelere ihraç ediliyor. Orta Asya'ya Çin fabrikasından ürünlerin ihracı gerçekleştiriliyor. ABD iç pazarı için de ABD fabrikası üretim yapmaktadır. Aksa Jeneratör, gerçekleştirilen röportajda fiyatlandırma bilgisi paylaşmamıştır fakat yabancı pazarlarda açılan tesisler ile karlarında avantaj sağladıkları bilgisine ulaşılmıştır. Aksa Jeneratör, dağıtım kanalı olarak ihracatı tercih etmektedir. Şirket, tutundurma stratejisi olarak,

genellikle fuarlara katılmayı tercih ettiklerini açıklamıştır. Aynı zamanda, Aksa Jeneratör, filmlerde, festivallerde ve diğer çeşitli etkinliklerde ürünlerinin reklamını yapmaktadır. Son olarak, geçtiğimiz ay, TV8 kanalında yayımlanan Survivor adlı yarışmada, reklamını yapmıştır.

Aksa Jeneratör, pazarlama örgütlenme kararında, global bir şirketin bölümlerine sahip konuma olduğu görülmektedir. Türkiye, Çin ve ABD’de bulunan üretim tesisleri ile birlikte Birleşik Arap Emirlikleri, Vietnam, Rusya, İngiltere, Dubai, Çin, Cezayir, ABD, Singapur, Irak ve Kazakistan’da 14 satış ofisi bulunmaktadır. Çin’deki fabrika, sektörün kapasite anlamındaki en büyük üretim tesisi. Çin’de toplam 300 personel bulunmaktadır. ABD’de 35 kişilik personel üretim tesisinde çalışırken, Türkiye’de 250 kişilik bir kadro bulunmaktadır. Şirket ile yapılan röportajdan elde edilen bilgiye göre Aksa Jeneratör, yurt dışındaki ofislerinin yöneticilerinin Türk olmasına önem vermekle birlikte, çalışanlarının o ülke vatandaşı olmasına dikkat etmektedir. Aksa Jeneratör, ayrıca, uluslararasılaşma sürecinde dünyayı dörde bölmektedir. Her ofis ağırlıklı olarak iç pazarı yönetmektedir.

Son olarak, çalışmada, tahminlere göre 2040 yılında dünya enerji talebinde ortalama yıllık %1,38’lik artış olacağı ve talep artışı miktarının %90,7’sinin, 2013-2040 döneminde ekonomik büyüme oranları yüksek öngörülen ve hızlı nüfus artış oranına sahip OECD-dışı ülkelerde (özellikle Çin ve Hindistan’da), yıllık ortalama %2’lik bir değerle, oluşacağı hesaplanmaktadır. Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen röportajdan elde edilen bilgilere göre şirketin önümüzdeki dönem planları arasında Çin’deki yatırımlarını genişletmek ve Hindistan pazarına girmek için araştırmalar yapmak bulunuyor.

SONUÇ

Önümüzdeki 10 yılda enerji talebinin iki katına çıkması öngörülüyor. Yatırımlar da bu oranda artmaktadır. Küreselleşme ile ülkelerin benimsedikleri liberal politikalar neticesinde, özel sektörün payında büyük artış görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırma çalışması olarak enerji piyasası tercih edilmiştir. Araştırma çalışmasında, enerji piyasasında faaliyet gösteren Aksa Jeneratör'ün uluslararasılaşma süreci ile şirketin uluslararası pazarlara girerken uyguladığı stratejilerin incelenmesi doğrultusunda, uluslararasılaşma sürecindeki bir enerji şirketinin uygulaması gereken stratejiler ele alınmıştır.

Bu çalışmada, enerji sektöründe faaliyet göstermek üzere kurulacak yeni bir işletme veya enerji sektöründe halihazırda ulusal sınırlar içerisinde faaliyet gösteren bir işletme, faaliyetlerini uluslararası pazarlara taşımak istediğinde Kotler ve Armstrong tarafından literatüre kazandırılan uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken kararlar kapsamında bir çalışmayı gerçekleştirebileceği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın sonuç aşamasında yukarıda belirtilen söz konusu işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme kararı aldığı anda uygulaması gereken stratejiler üzerinde durulacaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın sonuç bölümünde, söz konusu işletmelerin uygulaması gereken stratejiler, Kotler ve Armstrong tarafından ele alınan uluslararasılaşma sürecinde verilmesi gereken altı karar kapsamında öneriler ile beraber ele alınmaktadır.

Öncelikle, teoriye göre işletme, uluslararası pazara girmeden önce, ilk aşamada, çevre araştırması yapmalıdır. Çalışmada, çevresel faktörler, demografik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre ile yasal ve politik çevre olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Enerji sektöründeki bir işletme için ise çevre araştırmasında yasal ve politik çevrenin iyi araştırılması gerekmektedir. Çünkü Aksa Jeneratör ile gerçekleştirilen görüşmede, ülkedeki iç piyasada yaşanan dalgalanmalardan, iç savaştan veya bölgenin tehlikeli olmasından dolayı ticaret yapılamadığı sonucuna varılmıştır. Uluslararası işletmeler, ülkede siyasi istikrarsızlık ve milliyetçilik akımları var ise yatırım yapmaktan çekinmektedirler. Öte yandan, literatürde, bir işletmenin uluslararasılaşma sürecini etkileyen itici ve çekici faktörler bulunmaktadır. Şirket söz konusu süreçte bu faktörleri kullanabilir.

İşletme, ikinci aşamada, uluslararası pazarlara girip, girmeme kararı almaktadır. İşletmeler genellikle risk almak istemedikleri için uluslararası pazarlara açılmak

istememektedirler. Fakat çalışmada, küreselleşen dünya çerçevesinde uluslararasılaşmanın kaçınılmaz olduğu sonucuna varılmaktadır. Özellikle ülke işbirliklerinin yoğun olduğu enerji sektöründe, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren enerji işletmelerinin sayısı git gide artmaktadır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin uluslararası pazara girip girmeme kararı için sorulacak bazı sorular yer almaktadır. Bunlar, çalışmada da değinildiği üzere, yerel pazardaki payınızı rakiplere kaptırma ihtimali, küresel pazarın sunduğu büyüme fırsatları, yerel pazarın küçülüp küçülmediği, bir pazara bağımlılığın azalıp azalmayacağı ve müşterilerin küresel pazarlara kayıp kaymaması ile ilgilidir.

Uluslararasılaşma sürecinin üçüncü aşamasında ise işletme, hangi pazara yada pazarlara gireceğine karar vermektedir. Bu aşama en önemli aşamalardan biridir çünkü dış pazara girmeden önceki son aşamadır ve ilk iki aşamanın sentezinden oluşmaktadır. Söz konusu aşamada, işletme, ülkenin ticari çekiciliğine, stratejik konumu ile önemine ve son olarak ülkenin diğer işletmeler ile sinerji fırsatlarını incelemelidir. Çalışmada, ülkenin ticari çekiciliği kapsamında, işletme, pazar potansiyelini, rekabet durumunu ve siyasi riskleri dikkate alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ülkenin stratejik konumu ve öneminde ise işletmenin küresel rakiplerinin ve teknolojiadaki gelişmeleri evi konumunda olup olmadığına dikkat etmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Enerji sektöründe, teknolojik altyapının ve AR-GE'nin gelişmişlik düzeyinin o ülkede ne derecede olduğuna önem verilmesi gerekmektedir. Öte yandan, rakiplerinin evi konumunda olan bir ülkede uluslararası faaliyette bulunmak, yapılan çalışmada, küresel piyasada tanınmak için önemli bir etken olduğu sonucuna varılmaktadır. Son olarak, ülkenin diğer işletmelerle sinerji fırsatları kapsamında diğer pazarlara yakınlık enerji sektörü için büyük önem arz etmektedir. Örneğin, Türkiye'de üretim yapan bir işletmenin uzak doğuya ya da Amerika kıtasına ihracat yapması maliyet açısından işletmeyi zorlamaktadır.

Pazara hangi strateji ile girileceği kararı veren bir işletme, uluslararasılaşma sürecinde verilen kararlar kapsamında cevaplaması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası pazarlara giriş stratejileri üçe ayrılmaktadır. Bunlar, ihracata dayalı giriş stratejileri, sözleşmeye dayalı giriş stratejileri ve yatırıma dayalı giriş stratejileridir. Çalışmaya göre enerji sektöründe bir işletme üç strateji ile de pazara girmektedir. Her ülkeye aynı stratejinin uygulanmasının mümkün olmamasının yanında, aynı zamanda enerji sektörü kendi içerisinde yenilenebilir enerji, doğalgaz, elektrik gibi bölümlere ayrıldığı için her bölümün pazara giriş stratejisi değişiklik göstermektedir. Fakat yapılan çalışmada, bazı

ülkelere, siyasi ve politik nedenlerden ötürü, ortak girişim ile girildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuç olarak, işletme, faaliyet göstereceği ülkenin yasal ve politik değerlerini değerlendirerek stratejisini belirlemelidir.

Uluslararasılaşma sürecinde sondan bir önceki aşamada ise işletme pazarlama programı kararını vermektedir. Bu doğrultuda, işletme ürününü veya hizmetini seçmeli, fiyatlandırmasını yapmalı, tutundurma faaliyetlerine karar verdikten sonra da dağıtım tipini seçmelidir. Çalışmada, Kotler tarafından 2011 yılında ele alınan çalışmaya göre çevre dostu bir işletme modeli karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama karmasının bileşenleri olan ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım çevresel faktörler ele alınarak değerlendirilmelidir. Enerji sektöründe faaliyet gösterecek bir işletme için de bu unsur büyük önem taşımaktadır çünkü enerjinin kötü kullanılması sonucunda çevreye zarar gelmektedir. Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin ürün bileşeninde yapması gerekenler arasında, tasarımcıların materyalleri daha dikkatli düşünmesi gerektiği ve kaynaklarını ve karbon ayak izlerini dikkate almaları gerektiği yer almaktadır. Yani üretilen enerjinin çevreye zarar vermemesi gerektiğine önem verilmesi gerekmektedir. Enerji sektöründeki bir işletmenin fiyat bileşeninde dikkate alması gereken en önemli şey ise çevreci müşterilerin fiyatı ikinci konumda tutmalarıdır. Eğer işletme enerji üretiminde çevreyi ilk sırada tutar ise çevreci müşteriler de fiyatı ikinci planda tutmaktadır. İşletmenin dağıtım bileşeninde önem vermesi gereken konu ise üretim ve dağıtım tesislerinin yerlerini nerede bulacaklarıdır. Çevrecilerin bölgeselliğe dayalı üretimi savunmaktadırlar. Böylelikle Aksa Jeneratör'ün de yapmış olduğu gibi dünyayı bölümlendirme yaparak stratejik bölgelere üretim tesislerinin açılması önem arz etmektedir. Son olarak, tutundurma bileşeninde, ilgili işletme, ekolojik olarak sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini daha fazla reklam yayınında kullanabilir.

Uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında ise işletme pazarlama örgütlenme kararını vermektedir. Bir işletme, pazarlama çalışmalarını sistemli ve düzenli hale getirmek için kendi içerisinde örgütlenmesi gerekmektedir. Enerji sektöründe faaliyet gösterecek bir işletme, öncelikle, çevreci faktörler kapsamında, misyonunu, vizyonunu, hedeflerini ve stratejilerini belirlemelidir. Daha sonra seçilen hedef ülkede bölgesel olarak örgütlenme ile genel merkeze stratejik bağımlılık düzeylerini belirleyebilirler. Bir diğer yapması gerekenler arasında da bağlı şirketlerin ve stratejik iş birimlerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini belirlemesi gelmektedir. Öte yandan, bağlı şirketlerin fonksiyonel stratejilerinin, genel merkeze ve bölgesel örgüte stratejik bağımlılık düzeylerini

belirleyebilecekleri gibi fonksiyonel bÖlÖmlerin taktik karar alabilme dÖzeylerini de belirleyebilirler. Son olarak, baēlı Şirketlerin satın alma, Öretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmet gibi deēer zincirleri ile insan kaynakları, Ar-Ge, mali işler gibi destek fonksiyonlarının genel merkeze ve bÖlgesel ÖrgÖte stratejik baēımlılık dÖzeylerini belirleyebilirler.



KAYNAKÇA

- Aaker, Kumar, & Day. (1995). *Marketing Research* . USA.
- Akat, Ö. (2003). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Arısoy, E. (2007). Çokuluslu Şirketlerin Uluslararası Pazarlara Girişte Marka Yönetimi ve Tüketicinin Marka Tercihi. İzmir.
- Arlı, E. (2012). Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı İle İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, s. 100.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası*, 34-52.
- Barlas, N. (2008). *Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri*. İstanbul.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Winconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*.
- Borkowski, S. (1999). 'International Managerial Performance Evaluation: A Five Country Comparision. *Journal of International Business Studies*, 533-555.
- Bradley, F. (2004). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*. İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.
- Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. Zurich: The Global Text Project Jacobs Foundation.
- Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Pirtini, S., & Tıgılı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2011). *International Business*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Deloitte . (2015). *2015 Küresel Elektrik Enerjisi Sektörünün Geleceği*. London: Deloitte .
- Doğan, H. (2005). *İhracat Pazarlaması ve İşlemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Dünya Bankası. (2015). *Türkiye Enerji Sektöründe Dönüşüm Önemli Aşamalar ve Zorluklar*. Washington: Dünya Bankası.
- Ecer, F., & Canitez, M. (2003). Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar. *Niğde Üniversitesi Yayınları*.
- Ecer, F., & Canitez, M. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ekonomi Bakanlığı. (2014). *Uluslararası Yatırım Anlaşmaları*. Ekonomi Bakanlığı: http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/yatirim/yurtdisinaYatirim/uluslararasiyatirimlanlasmalari;jsessionid=5ZBm_ReML6ln1YsfYKnOTrcIXjd4rkbbTefyDrHzOzQnI-YDdu0r!-1143519569?_afLoop=395029610871353&_afWindowMode=0&_afWindowId=nuIl#!%40%40%3F_afWind adresinden alındı
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu. (2015). *Elektrik Piyasası 2015 Yılı Piyasa Gelişim Raporu*. Ankara: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu.
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı. (2017). *Dünya ve Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar Görünümü*. Ankara: Strateji Geliştirme Bakanlığı.
- Erdil, T. S. (1992). Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Tezi*. İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Küresel Stratejiler ve Stratejik İşbirlikleri*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınlar.
- EY. (2017). *Birleşme ve Satın Alma İşlemler 2016 Raporu* . EY.
- Fortune. (2017). Global Türk Şirketleri. *Fortune*.
- Garg, V. K., & Rasheed, A. A. (2003). International Multi-Unit Franchising: An Agency Theoreic Explanation. *International Business Review*, 333.
- Gaston-Breton, C., & Martin, O. M. (2011). International Market Selection and Segmentation: A Two-Stage Model. *International Marketing Review*, 268.

- Ghemawat, P. (2008). Globalization is an Option Not An Imperative. Or, Why The World is Not Flat". *Ivey Business Journal*.
- Güllü, K. (2005, Ekim). Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama. Kayseri.
- Holstein, W. (1992). *Little Companies, Big Exports*. Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/1992-04-12/little-companies-big-exports> adresinden alındı
- International Trade Centre. (2016). Trade Map. Geneva, İsviçre.
- İTO. (2006). *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalisation of the Firm - Four Swedish Cases*.
- Johansson, J. K. (1997). *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing, Global Management*. ABD: Irwin McGraw-Hill.
- Kalyoncuoğlu, S., & Üner, M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14-17.
- Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 247.
- Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karafakıoğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Knight, G., & Çavuşgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 11-27.

- Kotabe, M., & Helsen, K. (2014). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley and Sons Inc. .
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P. (2009). *A'dan Z'ye Pazarlama, Pazarlama İle İlgili Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Luecke, R. (2010). *Strateji*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lynch, R. P. (1999). *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Mcdaniel, & Gates. (1991). Contemporary Marketing Research. *Survey Sampling Inc*.
- McKinsey, & Company, A. M. (1993). *Emerging Exports: Australia's high value-added manufacturing exports*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Miller, A., & Dess, G. (1996). *Strategic Management*. New York: Mc-Graw Hill Inc.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- OECD. (1996). *Globalisation and Small and Medium Enterprises*. Paris: OECD.
- Otay, F. (2001). Pazarlama İletişiminde Global Pazarlama Stratejisi. *Selçuk İletişim*, 103.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.

- Özalp, İ. (2004). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özalp, İ., Saldıraner, Y., & Dereköy, A. H. (1990). *Çok Uluslu İşletmelerin Geleceğinde Bir Çözüm Olarak Joint Venture*. Eskişehir.
- Proctor, T. (2003). *Pazarlama Araştırmasının Temelleri*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Ries, A., & Trout, J. (2013). *Konumlandırma Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı*. İstanbul: MediaCat.
- Roberts, E., & Berry, C. (1985). *Entering new business: selecting strategies for success*. Sloan Management Review.
- Saen, R. F. (2011). International Market Selection Using Advanced Data Envelopment. *IMA Journal of Management Mathematics*, 371-386.
- Saen, R. F. (2011). International Market Selection Using Advanced Data Envelopment Analysis. *IMA Journal of Management Mathematics*, 372.
- Tekin, V. N. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü. (2016). *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2015 Yılı Raporu*. Ankara: Ekonomi Bakanlığı.
- The Economist. (2008, Eylül). *Globalisation: A bigger world*. The Economist: <http://www.economist.com/node/12080751> adresinden alındı
- Thompson, A. B. (2003). *Brand Positioning and Brand Creation*. Profile Books.
- Timur, N., & Özmen, A. (2013). *Stratejik Küresel Pazarlama*. Elif Yayınevi.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2006). *Yeni Konumlandırma, Dünyanın Bir Numaralı İş Stratejisindeki En Son Gelişmeler*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2006). *Türk Dil Kurumu*. Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.591890e75c1ad5.56739337 adresinden alındı

- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası. (2016). *Merkez Bankası Ödemeler Dengesi İstatistikleri*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası: <http://www.tcmb.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2017, Nisan). Dış Ticaret İstatistikleri, Mart 2017. Ankara, Türkiye.
- Ulaş, D. (2006). Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 139.
- Uluslararası Para Fonu. (2000, Eylül 12). *Globalization: Threat or Opportunity?* Uluslararası Para Fonu: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm#II> adresinden alındı
- UNCTAD. (2016). *World Investment Report 2016*. Geneva: United Nations Publication.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ülger, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Wisner, B. (1995). *Applied Marketing*. London: Prentice Hall.
- Wortel, L., & Wortzel, H. (1981). Export Marketing Strategies for NIC and LDC Based Firms. *Colombia Journal of World Business*.
- Yükselen, C. (2001). *Pazarlama İlkeler-Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

K-1: ERGÜN YILMAZ - ÖZGEÇMİŞ

ERGÜN YILMAZ

Halkalı Merkez Mah. Yurtkur sk.
Kiptaş Çamlıkaltı Evleri
2.blok D:8 KÜÇÜKÇEKMECE
İSTANBUL TÜRKİYE



eykio@yahoo.com

eykio@hotmail.com



1: 0545 280 34 35

2: 0533 502 17 91



: 0212 696 32 35



<http://ergunyilmz.wix.com/ergunyilmaz>

<https://www.linkedin.com/in/ergun-yilmaz-5932405>

Doğum Tarihi : 03.05.1982
Doğum Yeri : Giresun
Medeni Hali : Evli
Sağlık Problemi : Yok
Askerlik : Yapıldı (Mayıs.2005)
Ehliyet : B (Aralık.2005)

EĞİTİM

Yüksek Lisans

2014 – 2015 : Marmara Üniversitesi- İşletme Fak., Global Pazarlama B.evler/ İST.



Lisans

2000 – 2004 : Dokuz Eylül Üniversitesi- Fen Edebiyat Fak., İstatistik (İng.) Buca/ İZMİR



1996 – 2000 : Hasan Polatkan Anadolu Lisesi - Fen Bilimleri Bakırköy/İST.

PROFESYONEL İŞ TECRÜBESİ

12/2012 -..... Aksa Jeneratör San. A.Ş. / Kazancı Holding A.Ş. (Kavacık-Beykoz /İstanbul);
Pazarlama Müdürü



- Şirket pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, yeni ürünlerin pazarda konumlandırılması, fiyat analizi, rakip firma analizi, pazar payı tahminlemesi ve sektördeki firmanın konumu hakkında raporlamalar yapılmaktadır,
- Bütçe, hedef pazar, pazar analizi, rakip analizi sonrası pazarlama stratejileri geliştirmek ve bu süreçlerin üst yönetime raporlanması,
- Şirket hedef ve stratejilerine uygun olarak pazarlama operasyonlarını yönetilmesi
- Yeni pazarlar için pazarlama planları yapmak, uygulamaları denetlemek ve sonuçların raporlanması,
- Yurtiçi ve dışındaki rakip firmaların ürün çeşitliliklerini, gelişmeleri ve değişimleri ilgili sektörel fuarları takip etmek ve diğer iletişim kaynaklarını da kullanarak araştırmalar yapılması,
- Kurumsal olarak; ürün gelişimi, markalama işlemlerinin takibi, marka genişletme, kimliği ve imajı, marka stratejisi konularında çalışmalar yapılması,

- Topluluk genelinde kurumsal markanın iletişiminden ve yönetiminden sorumlu olup, kurumsal kimlik standartlarının tüm Topluluk genelinde uygunluğunun sağlanması, koordinasyonu, takibi ve kurumsal itibarın korunması,
- Kurumsal marka iletişim Planı ve Takviminin oluşturulması ve uygulanması,
- Kurumsal marka ile ilgili tüm iletişim faaliyetlerinin iletişim stratejileri ve planları doğrultusunda ön değerlendirmesinin yapılması, bu doğrultuda planlanan çalışmaların ilgili birimlerle yürütülmesi, zamanlaması, sonuçlandırılmasından, takibi ve koordinasyonun sağlanması,
- Reklam, medya satın alma, sosyal medya, faaliyet raporu, dijital ekran, dergi ajanslarının yönetilmesi, değerlendirilmesi ve üst yönetim'e raporlanması,
- Kurumsal marka iletişim çalışmalarında görsel dilde ve anlatım dilinde bütünselliğin sağlanması için kurumsal markaya ilişkin gerekli iç ve dış (dijital veya geleneksel) mecraların yönetilmesi,
- Kurumsal marka sosyal medya hesaplarını ve mecraların yönetilmesi,
- Yurtiçi ve yurtdışı bayi satış kanallarının hertürlü pazarlama faaliyetlerinde destek olunması, (Tabela, cam giydirmeye ofis içi görseller ve katalog teminine vs)
- Yurtdışı teşvikli işlerinin takibi, Marka tescil ve yenileme işlemlerinin takibi,
- Yurtiçi ve yurtdışı fuar organizasyonlarının gerçekleştirilmesi,
- Sponsorluk ve kiralama işlerinin takibinin yapılması,
- Medya takip raporlarının Web site yönetim, sem optimizasyon ve Google adwords ve analytics süreçlerinin takibi,
- Firma tanıtımı için dergi, gazetelerle koordineli şekilde irtibatla olmak.

09/2008 -12/2012 Akso Jeneratör San. A.Ş. / Kazancı Holding A.Ş. (Güneşli-Bağcılar /İstanbul);
Pazarlama Yönetmeni



- Pazarlama Departmanı bünyesinde Çizgi Altı ve Çizgi Üstü Kampanyaların Planlanması, Hazırlanması ve Raporlanması,
- PR Organizasyonunun takibi,
- Topluluk genelinde kurumsal markanın iletişiminden ve yönetiminden sorumlu olup, kurumsal kimlik standartlarının tüm Topluluk genelinde uygunluğunun sağlanması, koordinasyonu, takibi ve kurumsal itibarın korunması,
- Kurumsal Markanın hedef kitleler nezdinde iletişim stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlaması, kurumsal marka iletişiminin stratejik, hedef odaklı ve bütünsel yönetimi,
- Bayi Destek Faaliyetlerinin yürütülmesi.

09/2005 -09/2008 Akso Grup Şirketleri / Kazancı Holding A.Ş. (Güneşli-Bağcılar /İstanbul);
Pazarlama Uzmanı



- Faaliyet raporlarının hazırlanması, görsel ve tasarım çalışmalarının kararlarının verilmesi.
- Sponsorluk süreçlerinin takibi,
- Web site yönetim, SEM optimizasyon ve Google adwords ve analytics süreçlerinin takibi,
- Basın Toplantısı, Açılış, temel atma ve imza töreni organizasyonlarının koordinasyonu ve basın iletişimi ile kurumsal İletişim Aktivitelerinin yönetilmesi ve Basın Bülteni oluşturma işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- Rakip Analizi – Pazar Araştırma raporlarının hazırlanması

09/2004 – 11/2004 A.C. NIELSEN, BULGU ARASTIRMA (Şişli / İstanbul);
Saha Süpervizörü



Cencus İstanbul ili alan tarama çalışmasında, üretici firmaların talebi doğrultusunda yapılan araştırmada perakende satış yapan iş yerleriyle irtibat kurulma işlemleri, anket çalışması dâhilinde adres güncelleme işlemleri ve kontrol işlemleri yapılmıştır.

MEZUNİYET ÖNCESİ İŞ TECRÜBELERİ

09/2003 – 03/2004 ALFA ARAŞTIRMA VE DANIŞMANLIK ŞİRKETİ (Konak / İzmir);
Anketör

Araştırma şirketi bünyesinde üniversite yıllarında verilen görevler doğrultusunda görüşmeler yapıldı. Birebir yapılan görüşmeler ışığında saha tecrübesi edinildi. Tıbbi araştırmalar ile ilgili doktorlarla randevu usulü görüşmeler yapıldı.

06/2003 – 08/2003 FİNANSBANK GENEL MÜDÜRLÜK (Şişli / İstanbul);
Stajyer



Mali analiz teknikleri, bilanço kalemleri inceleme, analiz ve sonuçların değerlendirilmesi ile kredi talebindeki firmaların kredibilitelerinin sonuçlandırılması süreçleri hakkında bilgi sahibi olundu. Gözlem yapıp, firmaların bilanço inceleme ve karar aşamalarında fikir akışına yardımcı olundu.

09.2002 - 11.2003 BOTAŞ (Buca / İzmir);
Anketör



İzmir ve civar illerde Botaş Ege Bölgesi doğalgaz hattı uygunluğunun ön araştırma projesinde çalışıldı.

EGİTİM & SEMİNERLER - SERTİFİKALAR

- Elektronik Pazar yerleri (ITO 27.11.2012 - 27.11.2012 (6 Hours))
- Sosyal Medya ve Hayatımızdaki Yeri (İMMİB 19.04.2012 - 19.04.2012 (8 Hours))
- Müşteri Odaklı Pazarlama, CRM ve Müşteri Sadakati (İMMİB 05.04.2012 - 06.04.2012 (16 Hours))
- Sosyal Medya Yönetimi (Dijital Pazarlama) (İMMİB 09.02.2012 - 10.02.2012 (16 Hours))
- Problem Çözme ve Karar Verme (İMMİB 25.11.2010 - 26.11.2010 (16 Hours))
- İhracatta Pazar Araştırması ve Müşteri Bulma Teknikleri (Corpoline 08.04.2010 - 09.04.2010 (16 Hours))
- Dış Ticarete Stratejik Pazarlama ve Satış (İMMİB 17.10.2009 - 18.10.2009 (16 Hours))

HAZIRLANAN EĞİTİMLER;

- İhracatta Pazar Araştırması ve Müşteri Bulma Teknikleri (İhracat Dpt. Mayıs – 2015 (2 Saat))
- Uluslararası Pazarlarda Veri Analiz Teknikleri (İhracat Dpt. Mayıs – 2015 (2 Saat))

BORSA TEKNİK ANALİZ SERTİFİKASI

DESEM – 12/2003

Kredi analizi ve teknik bilgiler hakkında bir eğitim süreci geçirildi.

BİLGİSAYAR & DİL BİLGİSİ

- **İngilizce:** konuşma: iyi okuma: iyi yazma: iyi
- **Bilgisayar:** Microsoft Office, (MS - Word, Excel, PowerPoint)
- Local Area Network - Lan
- Mail
- SMS
- Windows NT
- Windows 2000
- C
- PASCAL
- Qbasic
- Minitab
- Metastock
- SPSS
- Access
- SAP

İLGİ & AKTİVİTELER

Türkiye Halk Oyunları eğitmenliği yapmaktayım. Halk Oyunları eğitimi ile ilgili olarak derneklerde eğitmenlik görevleri yapılmış ve yurtiçi ve yurtdışı çeşitli festival ve etkinliklerde aktif roller alınmıştır. Sinema ve Fotoğraf çekimleri de ayrıca hobilerim arasında yer almaktadır.

REFERANSLAR

- İstenildiği takdirde paylaşılacaktır.

EK-2: DERİNLEMESİNE MÜLAKAT GÖRÜŞMESİ SORULARI

1. Aksa Jeneratör hangi ülke pazarlarında faaliyet gösteriyor? Aksa Jeneratör'ün yurt içindeki ve yurt dışındaki yatırımlarının oransal bilgisini paylaşır mısınız?
2. Kurumunuzun merkez yönetimi ile iştiraklerinin yönetimindeki Türk ve yabancı yönetici sayıları ile oranları hakkında bilgi verir misiniz?
3. Aksa Jeneratör'ün uluslararası pazarlarda yatırım yapmasının başlıca nedenleri nelerdir?
4. Kurumunuz, kuruluşundan kaç yıl sonra uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladı?
5. Aksa Jeneratör, uluslararası pazarlara açıldığınızda, varlıklarının yüzde kaçını ilk yılda yurt dışındaydı? 2016 yılı sonu itibariyle toplam varlıklarınızın yüzde kaçını yurt dışındadır?
6. Aksa Jeneratör'ün uluslararasılaşma kararında etkili olan önemli faktörler nelerdir? Nedenlerini belirtir misiniz? (Pazarla ilgili faktörler, maliyetle ilgili faktörler, rekabet ile ilgili faktörler)
7. Kurumunuz uluslararası pazarlara giriş yöntemleri olan ihracat, ortaklıklar ve doğrudan yabancı yatırımlardan hangisini ya da hangilerini gerçekleştirdi?
8. Uluslararasılaşmada kullandığınız yöntemleri tercih etmenizın nedenlerini belirtir misiniz?
9. Kurumunuzun uluslararası pazarlardaki yatırım sürecinde yurtiçinde ve yurtdışında karşılaştığı zorluklar nelerdir?
10. Sektörünüzün dış pazarlardaki rekabet gücünü arttıran faktörler (kalite, maliyet, yeni modeller, pazara yakınlık, finansal güç) nelerdir?
11. Aksa Jeneratör'ün uluslararasılaşma sürecinde verdiği kararlar hakkında bilgi verir misiniz?
12. Aksa Jeneratör'ün gelecek dönem yatırım planları hangi ülke pazarlarını kapsayacak?