

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET ve PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI
PAZARLAMA YÖNTEMİNİN İHRACATA OLASI
ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

ELIDA DJAFEROVSKA

İSTANBUL 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET ve PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI
PAZARLAMA YÖNTEMİNİN İHRACATA OLASI
ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

ELIDA DJAFEROVSKA
Danışman: PROF. DR. NURDAN ASLAN

İSTANBUL 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İKTİSAT Anabilim Dalı ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ELIDA DJAFEROVSKA'nın STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI PAZARLAMA YÖNTEMİNİN İHRACATA OLASI ETKİLERİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019-22/7 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...30/07/2019...

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NURDAN ASLAN	
2.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi ERDEM TURGAN	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. BETÜL TOSUN	

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	7
ŞEKİL LİSTESİ	8
KISALTMALAR	9
GİRİŞ	10

I. BÖLÜM

FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMA SÜREÇLERİNE GENEL BAKIŞ

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ SÜRECİ	12
1.1.1. Uluslararası Piyasalarda Rekabet	14
1.1.2. Yurt İçi Piyasalarda ve Uluslararası Piyasalarda Pazarlama Faaliyetleri	16
1.1.3. Firmaların Uluslararası Boyut Kazanmalarının Etkileri	18
1.2. FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARININ VE ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL SÜREÇTE GELİŞİMİ	19
1.3. FİRMALARIN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ	25
1.3.1. Firmaların Uluslararasılaşmalarına Yol Açan Etkenler	25
1.3.1.1. Proaktif Güdüler	27
1.3.1.2. Tepkisel Güdüler	28
1.3.2. Uluslararası Ticari Faaliyetler	31
1.3.3. Uluslararasılaşmanın Aşamaları	31
1.4. TİCARETTE ULUSLARARASI ORTAM	37
1.4.1. Ticari Ortamın Analizi	37
1.4.2. Siyasi ve Hukuki Etkenler	40
1.4.3. İktisadi Faktörler	43
1.4.4. Kültürel Etkileşimler	45
1.5. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞTIRILMASI SÜRECİ	50
1.5.1. Hizmet Sektörünün Genel Özellikleri	50
1.5.2. Hizmetlerin Uluslararasılaştırılması Yönelik Gelişmeler	53

II. BÖLÜM

FİRMALARIN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNE TEORİK YAKLAŞIM

2.1. PAZAR SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	56
2.1.1. İçsel Faktörler	62
2.1.2. Dışsal Faktörler	65
2.1.3. Seçilen Pazara Giriş Yöntemin Nitelikleri	69
2.1.4. İşleme Özel Faktörler	70
2.2. İHRACATA DAYALI PAZARA GİRİŞ TÜRLERİ	73
2.2.1. Dolaylı İhracat Stratejileri	79
2.2.2. Doğrudan İhracat Stratejileri	86
2.2.3. İhracatta İşbirliği (İşbirliğine Dönük İhracat Stratejileri)	90
2.3. SÖZLEŞMEYE DAYALI PAZARA GİRİŞ TÜRLERİ	95
2.3.1. Lisans Sözleşmeleri	96
2.3.2. Franchise Sözleşmeleri	97
2.3.3. Anahtar Teslim Operasyonlar	100
2.3.4. Fason Üretim	100
2.3.5. Montaj Operasyonları	101
2.3.6. Yönetim Sözleşmeleri	103
2.4. STRATEJİK İTTİFAKLAR	104
2.4.1. Ortak Girişimler (OG)	107
2.4.2. Ar-Ge Konsorsiyumları	111
2.4.3. Pazarlama Ortaklığı	112
2.4.4. Stratejik Tedarik Zinciri Ortaklıkları (Piggyback)	113
2.5. YATIRIM TÜRLERİ	116
2.5.1. Satın Alma	118
2.5.2. Sıfırdan Yatırım	119
2.6. HİZMETLERDE PAZARA GİRİŞ TÜRLERİ	122

III. BÖLÜM

FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARI SÜRECİNİ HIZLANDIRAN STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI YÖNTEMİ

3.1. STRATEJİK İTTİFAKLARIN BİR PARÇASI OLARAK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI	124
3.2. STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI KAVRAMI, NİTELİĞİ VE ŞEKİLLERİ	128
3.3. PAZAR KAPSAMI, ÜRÜN KAPSAMI VE KARŞILIKLI TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI	130
3.4. STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞINA BAŞVURMA NEDENLERİ: TAŞIYICI (CARRIER) VE TAŞINAN (RIDER) FİRMALARIN PERSPEKTİFLERİ	132
3.4.1. Taşınan (Rider) Firmanın Perspektifi	133
3.4.2. Taşıyıcı (Carrier) Firmanın Perspektifi	135
3.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER AÇISINDAN STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	137

IV. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN (KOBİLERİN), STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIKLARI YÖNTEMİ İLE ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARI

4.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELER (KOBİ'ler) KAVRAMI VE EKONOMİYE KATKILARI	139
4.2. KOBİ'lerin ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ, KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	148
4.2.1. KOBİ'leri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler	148
4.2.2. KOBİ'leri Uluslararasılaşma Yolunda Etkileyen Engeller, Avantaj ve Dezavantajlar	152
4.2.3. KOBİ'lerin Tercih Ettiği Pazara Giriş Stratejileri	158
4.3. GELİŞMEKTE OLAN PİYASALAR, KOBİ'ler VE GİRİŞ STRATEJİLERİ...	163
5. SONUÇ	177
6. KAYNAKÇA	180

7. EKLER: ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ	192
7.1. EK.1: Örnek Olay İncelemesi: Haier'in Uluslararasılaşması – Proaktif ve Tepkisel Güdüler	192
7.2. EK.2: Örnek Olay İncelemesi: Lever Ltd'nin Reklam Kampanyası	193
7.3. EK.3: Örnek Olay İncelemesi: Arap Uydu TV Kanalı MBC'nin Yayını	194
7.4. EK.4: Örnek Olay İncelemesi: IKEA	195
7.5. EK.5: Örnek Olay İncelemesi: PERNOD-RICARD.....	197
7.6. EK.6: Örnek Olay İncelemesi: ILLY CAFFE	198
7.7. EK.7: Örnek Olay İncelemesi: Hennes & Mauritz (H&M)	200
7.8. EK.8: Örnek Olay İncelemesi: ZARA.....	202
7.9. EK.9: Örnek Olay İncelemesi: QUINT WINERY.....	206
7.10. EK.10: Örnek Olay İncelemesi: POLAR ELECTRO	208
7.11. EK.11: Örnek Olay İncelemesi: WHIRLPOOL	210
7.12. EK.12: Örnek Olay İncelemesi: SOURCE PERRIER S. A. ve Avrupa Firmaları ..	210
7.13. EK.13: Örnek Olay İncelemesi: NESTLE	211
7.14. EK.14: Örnek Olay İncelemesi: AVUSTRALYA'daki KOBİ'ler	212

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Proaktif ve Tepkisel Güdüler	30
Tablo 2 : İhracata Dayalı Uluslararası Pazarlara Açılma Türlerinin Avantaj ve Dezavantajları	94
Tablo 3 : Stratejik İttifakların Türleri	115
Tablo 4 : Inditex'in Markalı Mağaza Portföyü	204

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Uluslararası Pazarlama Görevi	38
Şekil 2 : Alternatif Pazara Giriş Stratejileri	76
Şekil 3 : KOBİ Sektörünün İstihdama ve GSYİH'ye Katkısı ve 2017 yılında 5 temel Ekonomik Sektörlerden Oluşan AB 28 Finans Dışı İş Sektöründeki KOBİ İşletme Sayısı...141	
Şekil 4 : Uluslararasılaşmaya Sevk Eden İtici ve Çekici Etkenler / Uyarıcılar	151

KISALTMALAR

DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GTTA (GATT)	Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
AFTA	Amerikan Serbest Ticaret Bölgesinin
APEC	Asya Pasifik İktisadi İşbirliği Konferansının
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
CMEA	Karşılıklı Ekonomik Yardımlaşma Konseyi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli (Büyüklerdeki) İşletmeler
GOP	Gelişmekte Olan Piyasalar
BGOP	Büyük Ölçekli Gelişmekte Olan Piyasalar
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
SUI (SIA)	Stratejik Uluslararası İttifaklar
age.	Adı geçen eser
İTF	İhracat Firmaları (Şirketleri)
İYF	İhracat Yönetim Firmalar
OG	Ortak Girişimler
MNC	Çok Uluslu Şirketler
BBİ	Büyük Büyüklükteki İşletmeler
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
EPRG	Etnik, Çoklu, Bölge veya Coğrafya Merkezli Yönelim
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
DG	Dayanışma Grupları
MDC	Gelişmiş Ülkeler
LDC	Gelişmekte olan Ülkeler
LLDC	Az Gelişmiş Ülkeler
IGH	İş Geliştirme Hizmetleri
SWOT	Güçlü, Zayıf Yönleri Fırsatlar ve Tehditler
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
FDI	Doğrudan Yabancı Yatırım

GİRİŞ

Piyasalar giderek daha global bir yapıya bürünürken firmalar da kendi ülkelerinde bile yabancı müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle kaçınılmaz bir biçimde karşılaşabilmektedirler. Bugün iş dünyasındaki çoğu faaliyet, kapsamı itibarıyla globaldir. Öte yandan, teknoloji, araştırma, sermaye yatırımı ve üretimin yanı sıra pazarlama, dağıtım ve iletişim ağları da global boyutları olan olgulardır.

Küreselleşmenin belirleyici nitelik olduğu bir dünyada varlığını sürdürmek ve kendisini geliştirmek isteyen firmaların kökten değişim süreçlerinden geçen siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyal ortamın ve düzenleyici çerçevenin beraberinde getirdiği sorunlara gerçekten hâkim olması ve kurumsal stratejiyi sürekli olarak gözden geçirerek ortamdaki trendlerin etkilerine yanıt niteliğinde adımları kurum bünyesinde atması gerekmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde uluslararasılaşmanın tüm boyutları ele alınmakta ve yurt dışındaki pazarlara girişte bir firmanın karşılaşabileceği sorunlara ilişkin kapsamlı bir çerçeve çizilmektedir. Global ölçekte başarı isteyen bir firmanın faaliyet gösterdiği ortam kadar, firmanın uyum sağlaması gereken siyasi, iktisadi, teknolojik, sosyal ve kültürel değişimlere de bu noktada vurgu yapılmaktadır.

İkinci bölümde pazara giriş stratejileri arasındaki farklara ve bu farklılıkların getirdiği avantaj ve dezavantajlara odaklanılmaktadır. Şirketin güçlü ve zayıf noktaları, kendisini adama yönündeki kararlılık ve yeteneği, ve pazarın nitelikleri gibi hususlara bağlı olarak, başvuru pazara giriş stratejilerinin her birinin kendine has avantaj ve eksikliklerinden bahsedilebilmektedir. İkinci bölümün amacı firmanın yurt dışındaki pazara giriş kararını verdiğinde karşısına çıkan seçeneklerin kapsamlı bir değerlendirmesini yaparken bir yandan da doğru bir pazarlama stratejisinin beraberinde getireceği fırsatları da irdelemektir.

Üçüncü bölümde, yurt dışındaki pazara girişte hızlı ve neredeyse risksiz bir yaklaşım olarak öne çıkan ve dağıtım ve tanıtım maliyetlerini asgari düzeye çekebilen stratejik tedarik zinciri ortaklıkları - piggyback stratejisi ele alınmaktadır. Bu stratejinin belirleyici özelliği, genellikle ilişkinin daha küçük ölçekli ve yeni deneyim kazanmaya başlayan tarafı olan taşınan (rider) firmanın, kendi dağıtım kanallarını geliştirmeye ya da temin etmeye çalışmak yerine, uluslararası deneyime sahip ve kendi dağıtım ağı bulunan taşıyıcı (carrier) firmanın dağıtım kanallarından yararlanmasıdır. Yabancı firmaların bir ülkede dağıtım kanalları oluşturmak veya ticari ağlar kurmak sürecinde karşılaşacağı maliyet çoğu zaman oradan elde edecekleri faydaların ötesinde olacaktır. Pazarlama alanında daha yetkin bir taşıyıcı firmayla kurulacak ortaklık, taşınan firmanın o ülkede pazarda konumlanmasını, kurumsal imajını ve ürünlerinin itibarını daha hızla oluşturabilmesini sağlayacaktır. Stratejik tedarik zinciri ortaklıklarının stratejisinin bir diğer artısı da taşıyıcı firmanın yeni ürün için Ar-Ge (araştırma ve geliştirme), üretim tesisi veya pazarda test süreçlerine yatırım yapması gerekmeyeceği için, ilişkinin o tarafında da daha düşük maliyetli bir seçenek olarak görülmesidir.

Dördüncü bölümde KOBİ'lerin önemi ve genel anlamda ekonomiye, GSYİH'ye ve istihdama yaptıkları katkılar irdelenmektedir. Bu bölümde çok sayıda ampirik analiz ve OECD, Dünya Bankası ve çeşitli ticaret odalarınca toplanan verilerden hareketle stratejik tedarik zinciri ortaklıklarının stratejisinin dünyanın dört bir yanında sayısız KOBİ tarafından sıklıkla başvurulmuş bir yol olduğu, ve bu noktada KOBİ'lere yurt dışındaki pazara girişin risksiz, hızlı ve nispeten düşük maliyetli bir yolunu sunmasıyla öne çıktığı vurgulanmaktadır.

Stratejik tedarik zinciri ortaklıklarının yaklaşımını KOBİ'ler arasında bu denli popüler kılan özelliği, teknolojilerin giderek birbirine yaklaşması ve örtüşür hale gelmesi ve global pazarlara hizmet verebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların miktarındaki artış gibi nedenler bağlamında, pazardaki belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olmasıdır. Güvenilen bir firmayla kurulan piggybacking ilişkisi yeni firmanın da başarı şansını ve oranını artırmaktadır.



I. BÖLÜM

FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMA SÜREÇLERİNE GENEL BAKIŞ

1.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ SÜRECİ

Uluslararasılaşma kavramı, ulusal kurum ve ekonomilerin birbirlerine artan ölçüde bağımlı hale gelmeleri trendi olarak tanımlanabilir. Firmalar dünya genelinde tanınır olmak, uzun vadeli büyümeyi sağlamak, karlılığı artırmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak gibi farklı nedenlerle uluslararası ölçekte rekabete girerken, ulusal pazarın doyuma ulaşmış olması, iç pazardaki rekabetin yoğunluğu, ve devletin uyguladığı kural ve düzenlemelerin baskısı da bu yöndeki eğilimi kuvvetlendirmektedir.¹ Şirketler, doğrudan ya da dolaylı kâr getirmesi beklentisiyle uluslararasılaşma süreçlerine hevesle yaklaşmaktadırlar. Üreticilerin yurt dışında satılan mallardan kâr elde etme beklentisinin yanında dış pazarları, üretimlerini iç pazarın kısıtlı ölçeğinin neden olduğu sınırlamaların ötesine geçerek artırabilmelerinin önünü açan bir olanak olarak gördükleri de söylenebilir. İhraç pazarları bir çok sektörde işgücünü ve yatırılan sermayeyi kesintisiz bir biçimde ve daha verimli olarak kullanabilmenin, sadece iç pazara dayalı bir büyümeye kıyasla tesislerinin kapasitesini daha hızlı artırabilmenin, seri üretimin çoğu zaman beraberinde getirdiği maliyet düşüşlerinden yararlanmanın, fiyatlara istikrar getirmenin, ya da satışlarını çok farklı coğrafyalara dağıtarak bir bölgedeki ekonomik krizin firma üzerindeki etkisini asgariye çekmenin yolunu açmaktadır.²

Frank Bradley uluslararasılaşmanın altında yatan nedenleri şu şekilde sıralamaktadır:³

- iç pazarın küçük ya da doymuş olması, ya da yurt dışında daha iyi fırsatlar görülmesi;
- ürün ve teknolojilerin yaşam döngülerinin kısalması;
- kapasite veya kaynak fazlası ya da bir firmanın kendine has yetkinlikleri;
- rakipleri ya da müşterileri yurt dışında da izleyebilme arzusu;
- firmanın büyüme eğilimi ve uluslararası yönelimi;
- yurt dışından beklenmedik biçimde gelen bir sipariş ya da talebe yanıt vermek suretiyle fırsatlardan yararlanmak;
- maliyetleri azaltmak ve kontrolü artırmak için geriye ya da ileriye dönük entegrasyon.

Kendi ülkesindeki pazarda güçlü rekabet ve eriyen kâr marjlarıyla karşılaşan bir firmaya kıyasla sürekli büyüme ve kârlılık sağlayabilen bir firmanın uluslararasılaşma

¹ Jamshid Salehi Sadaghiania, Nabi Allah Dehghanb, Kambiz Navabi Zandc, "Impact of International Market Entry Strategy on Export", **The Journal of Mathematics and Computer Science** c.3 no.1, İran, Temmuz 2011 ss. 53-70

² Roland L. Kramer, **International Marketing**, 2. basım, South-Western Publishing, Cincinnati, ABD, 1977, s.11

³ Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, 5. basım, Pearson Education Limited, Edinburgh, Birleşik Krallık, 2005, s.2

sürecine eğilim göstermesi daha nadir görülen bir olgudur. Bir başka deyişle, 'uluslararasılaşma' firmaların yaşamında gelişimin kaçınılmaz bir aşaması değil, pazarlama alanındaki güçlü 'girdilere' dayanan kurumsal bir stratejidir. Bu çerçevede, bir firmanın uluslararasılaşması sürecinin büyük ölçüde pazarlama alanındaki amaç ve ihtiyaçlarıyla bağlantılı olduğu söylenebilir.⁴ Bir firma sırf uluslararası bir kimlik edinmek istediği için böyle bir yapıya yönelmez. Onu kendi ülkesindeki pazardan daha geniş ölçeklere ve başka pazarlara yönelmeye zorlayan etkenler daha belirleyici bir rol oynamaktadır. Cateora ve Ghauri'nin de belirttiği üzere, piyasalar giderek daha global bir yapıya bürünürken firmalar da kendi ülkelerinde dahi yabancı müşteriler, rakipler ve tedarikçilerle kaçınılmaz bir biçimde karşılaşabilmektedirler.⁵ Gerek yurt içindeki firmaların, gerekse yabancı firmaların etkisiyle her alanda rekabet hissedilir olmaktadır.

Welch ve Loustarinen iç pazara dönük uluslararasılaşmanın (ithalat) dış pazarlara dönük uluslararasılaşmadan (uluslararası pazarlara giriş ve bu bağlamdaki pazarlama faaliyetleri) önce ortaya çıkabileceğini ve sonraki süreci etkileyebileceğini belirtmektedir.⁶ Firmanın bağlantı kurduğu iş ortakları da bazen uluslararasılaşmanın önünü açan bilgileri getiren önemli kaynaklar olabilmekte ve uluslararasılaşma sürecinde tetikleyici rol oynayabilmektedirler.⁷ Bu iş ortaklarına örnek vermek gerekirse distribütörler, sektör kuruluşları, araştırma kurumları ya da üniversitelerden bahsedilebilir. Ülke içindeki bir distribütörle köklü ilişkilerden hareketle o distribütörün yurt dışındaki dağıtım ağına erişim sağlanabilir. Farklı firmaların yöneticileri arasında sektör kuruluşlarının toplantıları bağlamındaki resmi ya da gayri resmi (hatta çoğu zaman internet tabanlı) buluşmalar, bir araya gelmeler, ya da yuvarlak masa toplantıları gibi organizasyonlar çok zaman değişimi tetikleyen olgular olabilmektedir.⁸ Küçük firmalarda ihracata yönelme kararının o firmanın bir parçası olduğu grubun kolektif deneyimine dayanarak alınabileceği dahi belirtilmiştir.

Bugün iş dünyasındaki çoğu faaliyet kapsamı itibarıyla globaldir. Teknoloji, araştırma, sermaye yatırımı ve üretimin yanı sıra pazarlama, dağıtım ve iletişim ağlarının da tümü global boyutları olan olgulardır.⁹ Her işletme giderek artan ölçüde karşılıklı bağımlılık görülen global bir ekonomik ve fiziksel ortamda rekabet etmeye hazır olmalıdır. Bu çerçevede ister ihracat yapan bir firmayı yönetsinler, ister çok uluslu bir gruba, iş adamları bu trendlerin etkilerinden haberdar kalmalıdır.

⁴ Simon Majaro, **International Marketing: A Strategic Approach to World Markets**, Routledge Taylor & Francis Group, Londra ve New York, 2013 s.14

⁵ Philip Cateora ve Pervez Ghauri, **International Marketing**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University 2009, s.22

⁶ Lawrence S. Welch and Reijo K. Luostarinen, "Inward-Outward Connections In Internationalization", **Journal of International Marketing**, Vol. 1, No. 1, 1993, ss.44-56

⁷ Tiia Vissak, Kevin Ibeh ve Stanley Paliwoda, "Internationalising from The European Periphery: Triggers, Processes and Trajectories", **Journal of Euromarketing**, 17(1), 2008, ss.35-48.

⁸ Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 5. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, s.58

⁹ Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010, s.6

1.1.1. Uluslararası Piyasalarda Rekabet

Faaliyetlerine uluslararası nitelik katmayı amaçlayan firmaların uluslararası rekabeti de dikkate alması gerekmektedir. Piyasa ekonomisinin giderek hâkim olduğu bir dünyada birçok ülkede iç pazar birden fazla oyuncu arasında ciddi bir rekabete sahne olmaktadır. Bu rekabet ortamında rakipler çoğu zaman kendi ülkelerindeki iç pazardan sıçrama yaparak önemli dış pazarların hâkim firmalarının pozisyonunu zorlamaya başlarlar. Bir işletme kendi ülkesindeki ya da yurt dışındaki bir çok başka işletmeyle rekabet etmek durumunda kalabilmektedir. Rekabeti doğuransa esas itibarıyla benzer ürünler ya da ikame niteliğindeki ürünler olabilmektedir.¹⁰ Rakip firma küçük ölçekli bir işletme olabileceği gibi çok uluslu büyük bir şirket de olabilir. Her geçen gün muhtemel rakipler arasında yeni firmalar katılmaktadır. Bunu da pazarı genişletmek, üretim hatlarını yeni piyasa segmentlerine hitap edecek şekilde geliştirmek, ve tedarikçileriyle ileri ve geri yönlü entegrasyon sağlamak yoluyla yapmaktadır.¹¹

Serbest piyasa ekonomilerinde tüm firmalar rakiplerinin üzerinde performans sergilemeye çalışırlar. Rekabet bağlamında yeterli bir perspektif sağlayabilmek için bir firmanın tüm mevcut ve potansiyel rekabet kaynaklarını tespit etmesi gerekmektedir. Rakipler hakkında yeterli bilgi elde edebilmek için de firma çok güçlü istihbarat bağlantılarına ihtiyaç duyar. Genellikle rekabet konusu değerlendirilirken fiyat, ürün kalitesi, teslim süresi ve pazarlama alanındaki diğer değişkenlere vurgu yapılır. Ancak strateji geliştirme bağlamında firmanın böylesi pazarlama taktiklerinin de ötesine geçebilmesi gerekmektedir. Örneğin bir rakibin fiyatları aşağı çekmekte olduğu bilgisi tek başına yeterli değildir. Bu bilginin yanında rakibin fiyatı daha ne kadar aşağı çekebilme potansiyeli olduğu, bu bağlamdaki esneklik düzeyi de bilinmelidir. Bu çerçevede rakibin maliyet yapısına dair bilgilerin önemi de açıktır. Bir rakibin güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi sahibi olmak, söz konusu rakibin belirli stratejileri ne ölçüde uygulayabileceğini kestirmede yararlı olacaktır.¹² Bu noktada faydalı bir yaklaşım, firmanın halihazırda güçlü olduğu ya da güç kazanmak için çeşitli adımlar attığı bir alanda rakibin bir zaafından yararlanarak firmanın kendi gücünü rakibin zayıf yönüyle karşılaştırmak suretiyle avantaj sağlamak olabilir. Analizin diğer tarafında ise, rakibin güçlü yanlarını bilmek, rakiple o alanlarda yarışa girmekten kaçınmayı, ya da bu avantajların etkisini ortadan kaldıracak adımlar atabilmeyi mümkün kılar. Dolayısıyla firmaların rakiplerinin her birine karşı ellerindeki silah ve cephanelerin niteliğini ve ölçüsünü, atabileceği adımların niteliğini, tehditlere yanıt vermekte ne ölçüde hazır olduğunu vs. bilmesi elzemdir. Bu noktada rekabet güçlerini korumak istiyorlarsa firmaların kendi ülkelerinin sınırları ötesinde, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan fırsat ve tehditleri analiz etmelerinin şart olduğu sonucuna varılabilir.

¹⁰ Subhash C. Jain, **Marketing: Planning and Strategies**, 6. basım, South-Western College Publishing, Cincinnati, ABD, 2000, s.77

¹¹ Vern Terpstra ve Ravi Saraty, **International Marketing**, The Dryden Press, 2000, ABD, s.172

¹² Bradley, a.g.e., s.73

DTÖ firmaların adil bir biçimde rekabet edebileceği bir ortam oluşturmaya çalışsa da, belirli firmalar ve belirli ülkelerin sahip olduğu bazı temel avantajlar da halen mevcuttur. Alkolsüz içecek sektöründe Coca Cola ve Pepsi, ya da otomobil sektöründe Mercedes gibi uluslararası ölçekte bilinirliği yüksek firmalar dünya genelinde önde gelen markalar olarak görülmektedir. Dolayısıyla diğer firmalar bu markalarla rekabet edebilmekte zorlanmaktadır. Adam Smith'in rekabet konusundaki tespitlerinden hareketle, düşük maliyetli üretim açısından mutlak avantaja sahip ülke ve şirketlerin pozisyon kazanacağı söylenebilir. Ancak yirmi birinci yüzyılda mutlak avantaja kıyasla göreceli avantaj gibi diğer faktörler ön plana çıkmaktadır. Göreceli avantaj ölçeği ekonomisi, deneyim eğrisi ve daha iyi teknoloji üzerinden maliyet boyutunda elde edilen liderliğe dayanmaktadır.¹³ Örneğin üretim ekipmanını daha bakımlı tutmak üretim için gereken süreyi kısaltmaya ve maliyeti azaltmaya yardımcı olur. Piyasaya yanıt veren yaklaşımlar ve şikayetlerin hızla çözüme kavuşturulması şirketlere göreceli avantaj sağlamaktadır.

Uluslararası pazarlamada karşılaşılan başlıca zorluk giderek daha yoğun bir rekabetin görüldüğü bu global piyasalarda rekabetçi olabilecek stratejik planların geliştirilebilmesinde yaşanmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, giderek artan sayıda şirket için uluslararası ölçekte faaliyet göstermek artık bir lüks değil, ekonomik açıdan ayakta kalabilmenin şartı haline almıştır. Yakın zamana kadar yurt dışına açılmayı düşünmeyen firmalar bugün dış pazar arayışındadır. Bu noktada bugün artık bu büyüyen pazarlarda rekabetin sürekli artışı karşısında yurt dışı pazarlardaki pazarlama pozisyonlarını geliştirmeye daha fazla para ve zaman harcamaları gerektiğinin farkına varmaktadır. Gerek ilk kez uluslararası pazarlamaya giren firmalar, gerekse bu konuda deneyim sahibi olanların göz önünde bulundurması gereken başlıca mesele aynıdır: yurt dışındaki pazarlara ve yeni faaliyet türlerine derinlemesine ve tam bir odaklanma sağlamak. Uluslararası pazarlamanın tanımı farklı pazarlardaki, farklı kültürlerle mensup müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini belirlemeyi, firmaya pazarlama alanında rekabet avantajı getirecek biçimde ürünler, hizmetler, teknoloji ve fikirler sunmayı, bu ürün ve hizmetler hakkında bilgi vermeyi ve bunları yabancı pazara girişin yollarından biri veya birkaçın birlikte kullanarak uluslararası ölçekte dağıtıp müşterilere sunmayı kapsamaktadır.¹⁴ Uluslararası pazarlama esasen bir öğrenme sürecidir. Yurt içi pazarlama ile uluslararası pazarlamanın tanımlarının farklılaştığı tek nokta pazarlama faaliyetlerinin artık birden fazla ülkede gerçekleşiyor oluşudur.¹⁵

¹³ U.C. Mathur, **International Marketing Management:Text and Cases**, 1. basım, SAGE Publications, Yeni Delhi, Hindistan, 2008, ss.23-25

¹⁴ Bradley, a.g.e., s.3

¹⁵ Cateora, Ghauri a.g.e., s.25

1.1.2. Yurt İçi Piyasalarda ve Uluslararası Piyasalarda Pazarlama Faaliyetleri

Her ne kadar uluslararası pazarlama ile yurt içi pazarlamanın tanımları esas itibarıyla aynıysa da, uluslararası pazarlamada faaliyetlerin kapsamı çok daha karmaşıktır; zira uluslararası ticaret yurt içindeki ticarete kıyasla çok daha geniş kapsamlı ve karmaşık bir aktivitedir. Roger Bennett yurt içi ve uluslararası ticaret arasındaki şu farklara vurgu yapmaktadır:¹⁶

1. Yurt içindeki ticarete araştırma verileri tek bir dilde olup çoğu zaman bunlara kolaylıkla erişmek mümkündür. Öte yandan uluslararası ticarete araştırma verileri genellikle yabancı dillerde olup bunlara erişim ve bunların yorumlanması son derece güç olabilmektedir.
2. Yurt içinde ticaret tek bir para birimi üzerinden yapılırken uluslararası ticarete çok sayıda para birimi kullanılabilmekte ve kurlardaki önemli dalgalanmalar etkili olabilmektedir.
3. Yurt içinde iletişim ve kontrol dolaysız ve derhal sağlanabilirken uluslararası ölçekte iletişim ve kontrol daha güç olabilmektedir.
4. Yurt içinde iş dünyasını ilgilendiren kanunlar ve mevzuat net bir biçimde anlaşılıp işler tek bir dilde yürütülürken yabancı kanunlar ve mevzuat firma açısından her zaman çok açık olmayabilmektedir.
5. Yurt içinde iş alanındaki riskler genellikle tespit ve takdir edilebilirken uluslararası ortamların önü alınamayan dinamiklerinden ötürü riskleri tespit ve takdir edebilmek son derece güç olabilmektedir.
6. Yurt içinde planlama ve organizasyon kontrol sistemleri daha basit ve dolaysız şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan uluslararası ticaretin karmaşıklığı çok zaman detaylı ve sofistike planlama, organizasyon ve kontrol sistemlerinin hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.
7. Yurt içinde dağıtım ve kredili işlem kontrol süreçleri görece basittir ve dağıtım kanallarını izlemek ve kontrol etmek kolaydır. Uluslararası ticarete ise dağıtım ve kredili işlem kontrol süreçleri son derece karmaşık olabilmektedir.
8. Yurt içinde satış ve teslimat bağlamında kullanılan belgeler rutin nitelikte ve kolay anlaşılabilirken uluslararası ticarete bu belgeler oldukça çeşitli ve karmaşık olabilmektedir.
9. Yurt içinde rakiplerin davranışını ölçümlemek ve değerlendirmek nispeten kolaydır. Uluslararası ticarete ise rakiplerin davranışları öngörülemez ve gözlemlenmesi güç bir nitelikte olabilmektedir.
10. Yurt içinde yeni ürün geliştirme çabaları iç pazarın ihtiyaçlarına göre şekillenirken uluslararası ticarete yeni ürünlerin bir çok ülkedeki tüketicilere uygun olması (ve bunlarda gereken değişikliklerin yapılabilmesi) gerekmektedir.

¹⁶ Roger Bennett, **International Marketing**, 2. basım, Kogan Page, Londra, Birleşik Krallık, 2000, s.11

Simon Majaro uluslararası ölçekte faaliyet gösteren firmaların yapılarıyla ilgili olarak üç temel tür tespit etmiştir:¹⁷

1. Makropiramit yapı: Stratejik düzey açık bir biçimde tanımlanmış bir 'sinir merkezinde' yer almakta ve dolayısıyla stratejik planlamanın büyük kısmı orada gerçekleşmektedir. Bilgi akışı çok yönlüyse de merkezi stratejik organ şirketin tümünün rakipsiz yönetim yapısı niteliğindedir. Özetle, makropiramit yaklaşımında firmanın stratejik kararların belirli bir merkeze ait olduğu ve bunların fiiliyatta uygulanmasının yerel kademelere bırakıldığı bir yapıyı tercih ettiği kabul edilmektedir. Bu ise kaçınılmaz bir biçimde merkezi planlama ve kontrol yönünde bir eğilimi doğururken sonraki aşamada en başta pazarlama işleviyle ilgili olarak standardizasyona yönelim olarak kendini göstermektedir. Makropiramit yaklaşımı genellikle uluslararası operasyonların yönetiminde etkin ve etkili bir perspektif sunar. Öte yandan çoğu zaman coğrafi açıdan uzak kalan ülkelere özel beklentilere gereken önemi ve yanıtı verememe durumu da görülebilmektedir.

2. 'Şemsiye' yapı: Çoğu uluslararası firma esnek niteliği, özerk yaklaşıma alan tanınması ve dolayısıyla da yönetici motivasyonu açısından avantaj sunması nedeniyle 'şemsiye' yapı yönünde tercihte bulunmuştur. Bu yapı hızlı genişleme ve büyümeyi de mümkün kılmaktadır. Özetle 'şemsiye' yapı, çok uluslu, birden fazla pazarda ürünleri ayrı ayrı ele alan bir perspektifte bir miktar özerklik içeren bir yaklaşımı öngörür. Yapı içindeki birimlerin her biri kendi stratejik yönelimini belirlemede belirli bir serbestiyle sahiptir. Bu ise birimler arasında ve birimlerle merkez arasında iletişim sorunları yaratmaktadır. Bu özgürlüğü sınırlayan başlıca etmense bütçeleri ve kilit personel atamalarını kontrol eden 'büyük biraderdir'. 'Büyük birader' aynı zamanda her bir birimin kendi başına ekonomik bir biçimde üstlenemeyeceği bir dizi profesyonel hizmeti de kuruma sunar. Uluslararası pazarlama açısından olumlu bir özellik olarak 'şemsiye' yapının yerel ihtiyaç ve hassasiyetlere yanıt vermede daha başarılı olduğu vurgulanmalıdır.

3. Uluslararası şirketler grubu: Bu yapıda çok uluslu, birden çok pazara birden çok ürünle hitap eden ve faaliyetlerini birden çok teknolojiyi kullanarak yürüten karmaşık bir uluslararası operasyon söz konusudur. Böylesi yapılarda farklılıkların boyutu, sinerjinin var olabileceği anlamlı tek bağlamın firmanın finansal varlığı olduğu bir düzeye ulaşmıştır. Merkezin (gerek makropiramitler gerekse de 'şemsiye' yapılar olarak örgütlenen) çeşitli birimlerden tek beklentisi kâr ve nakit akışı elde etmeleridir. Merkezdeki genel yönetim (ki merkezin konumu da yine mali mülahazalara bağlıdır) kurumun her bir üyesinin önceden belirlenen kriterler doğrultusunda belirli bir miktarda kâr ve nakit akışı üretmesini talep etmektedir. Dolayısıyla uluslararası şirketler grubunun bu tür bir girişimciliği teşvik ettiği söylenebilir.

¹⁷ Majaro a.g.e., ss.19-28

1.1.3. Firmaların Uluslararası Boyut Kazanmalarının Etkileri

Avantajlı rekabetçi fiyatlar sunabilen ihracata dayalı endüstrinin gelişmesi ülkeye sermaye yatırımlarına kanalize edilebilecek cazip kaynaklar sağlamanın yanında insanların yaşam standardını da geliştirmektedir.¹⁸ Dahası, ihracata dayalı sanayinin böylesi gelişmesi sabit giderlerin daha geniş bir çıktı hacmiyle karşılanabilmesini sağlayarak birim üretim maliyetini daha da aşağı çekebilmektedir. Bu da, sonraki aşamada hem yurt içinde hem de ihracatta uygulanan fiyatların daha da düşebilmesini sağlamaktadır. Böylesi sanayi kuruluşları çalışanlarına yüksek ücretler ödeyebilmekte ve rekabet koşulları altında sundukları avantajlı ücretler diğer sektörlerde de ödenen ücretler üzerinde olumlu etki doğurabilmektedir.¹⁹ Birim maliyetlerdeki düşüş ülke içindeki müşterilere aktarıldığında ise ülke halkının alım gücü de artırılmış olmaktadır. Böylelikle ülkenin yaşam standardı olumlu bir şekilde yükselmekte ve bu yükselişi gerek ihracat odaklı sanayinin avantajlı rekabetçi maliyet düzeyleri sayesinde sunabildiği ücretler ile bu ücretlerin ihracat odaklı olmayan sektörlerdeki ücretler üzerinde de kendisini gösteren etkisi, gerekse birim maliyetler ve ülke içindeki fiyatlar üzerindeki etkinin beraberinde getirdiği alım gücü artışı tetiklemektedir.

Yabancı piyasalarda iş yapmak, bir firmanın yönetiminin yeni fikirler ve sorun çözmede farklı yaklaşımlarla haşır neşir olabilmesini de sağlamaktadır. Firmanın yöneticileri bireysel bazda genel yönetim becerilerini ve kişisel etkinliklerini geliştirerek daha yaratıcı perspektifler edinebilmekte ve ufuklarını genişletebilmektedirler. Yurt dışıyla temaslar ve yurt dışındaki satışlarla sağlanan deneyim firmaya kendi ülkesinde rekabet avantajı getirebilmektedir. Uluslararası satışların beraberinde getirdiği daha yüksek hacim firmanın yeni ürünlere yönelik araştırma ve geliştirme çalışmalarına girişerek uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır.²⁰ Birçok alanda kurumlar ve yapılar tüketicilerin ihtiyaçlarını geriden takip etmektedir. Bu da girişimcilere, tüketicilerin ihtiyaçlarını yeni bir ürün veya hizmetle karşılamak suretiyle boşluğu doldurma fırsatı vermektedir.²¹ Yerel ortaklarıyla işbirliği içinde çalışan yabancı firmalar, faaliyetlerini kolaylaştırıcı nitelikte know-how, teknoloji ve diğer kavram ve uygulamaları hedef pazara getirebilmektedirler.²² Öte yandan bu süreçte yerel firmaların da pazarlık gücü artmakta ve daha deneyimli ortaklarından bir şeyler öğrenebilme fırsatını yakaladıkları görülmektedir. Kurumsal planlar daha geniş bir (uluslararası) fırsatlar yelpazesi dikkate alınarak şekillendirilebilmektedir. Bir ülkedeki pazardaki ani bir çöküş başka ülkelerdeki genişleme ile dengelenebilir. Bazı yabancı pazarlardaki tüketicilerin firmanın kendi ülkesindeki tüketicilere

¹⁸ Kramer, a.g.e., s.14

¹⁹ A.g.e., s.14

²⁰ Bennett, a.g.e., s.14

²¹ David S.R. Leighton D.B.A., **International Marketing: Text and Cases**, McGraw Hill, ABD, 1996, s.22

²² Serap Ekin ve Muzaffer Bodur, "Internationalisation of Retailing in Turkey: The Case of Food Retail Sector", Tamer Çavuşgil, Hülya Tütek, Attila Yaprak, ve Çımar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies" içinde, **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferans**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, s.341

göre daha zengin ve daha yüksek harcanabilir gelire sahip olabilmesi mümkündür. Bunlar uluslararasılaşma sürecinin sunduğu çok sayıda fırsattan sadece birkaçıdır.

Birçok firma, belirledikleri uluslararası pazarlama vizyonlarına start vermek yoluyla faaliyetlerinin uluslararası boyutunun geliştirilmesine hız vermektedir. General Motors, Nestle ve IBM, gelişim süreçlerinin belirli bir aşamasında dünya pazarlarında cazip fırsatlar tespit ettikleri için bugün uluslararası firmalar halini alabilmişlerdir.²³ Yurt içi piyasaların büyüme ve kârlılık bağlamında sınırlı genişleme olanağı sunduğu bulgusu ışığında, bu firmalar yurt dışındaki fırsatlardan ve özellikle de pazarlama fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Hollanda ve İsviçre gibi küçük ülkelerdeki firmaların Amerika'daki benzerlerinden daha önce uluslararasılaşma yoluna çıkmalarının nedeni de muhtemelen budur.

1.2. FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARININ VE ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHSEL SÜREÇTE GELİŞİMİ

Uluslararası ticaret köklü bir geçmişe dayanmaktadır. Roma İmparatorluğunun tarih sahnesindeki yükselişinden önce dahi, Doğu Akdeniz'deki merkezlerinden hareket eden Fenikelilerin ticaret faaliyetlerini geliştirmek üzere Batı Afrika sahillerinde keşif çalışmaları yaptığı düşünülmektedir. İtalya, Fransa, İspanya ve Britanya'daki çeşitli kazı alanlarında bulunan eserler Romalıların eski Yunan'daki şehir devletleri ve Mısırlılarla ticaret yaptıklarını göstermektedir.

Avrupa'da feodalizmin evrimi ticaret ve pazarlamanın etkili olduğu bir süreç olarak da yorumlanabilir. Çiftçilerin sık sık hasat ettikleri ürünleri diğer (yabancı) kabilelere hatta kişilere kaptırmasına bir yanıt olarak bir araya gelmeye ve kendilerini savunabilecekleri yapılar oluşturmaya başladıkları görülmüştür. "Kazançlarının" belirli bir kısmını onları koruyabilecek birine vermek suretiyle ürünlerinin büyük kısmını güvenli bir biçimde ellerinde tutabilmeyi sağlamışlardır. İlginçtir ki, feodal sistem içe dönük ve son tahlilde kendine yetmeye ve güvenliğe odaklanan kapalı bir ülke ekonomisi perspektifinin gelişmesini teşvik etmiştir.²⁴ Ancak Orta Çağ'da ticaret yine de gelişmeye ve ihracat ağları üzerinden ilerlemeye de devam etmiştir.

Orta Çağ'a gelindiğinde Avrupalılar baharat ticaretine el atmışlardır. Bu da Doğu Hint Adalarıyla ticarette İngiltere ile Hollanda arasında çok ciddi bir rekabetin doğmasına neden olmuştur. Portekizliler ve sonrasında da İngilizler, Hollandalılar, Fransızlar, İsveçliler ve diğerleri Batı Afrika'nın Gine Sahillerine ticaret amaçlı seferler düzenlemişlerdir.

²³ Majaro a.g.e., s.13

²⁴ Michael R. Czinkota ve Ilkka A. Ronkainen, **International Marketing**, 8. basım, Thomson South-Western, ABD, 2007, ss.30-32

İtalya'da, Benelüks ülkelerinde ve Almanya'nın Hanse bölgesindeki kentlerde ticari faaliyetlerin ivmesini Doğu-Batı arasındaki ticaret sağlamaktaydı. Orta Doğu üzerinden akan baharat ticaretinin getirdiği kâr Venedik ve diğer Akdeniz limanlarının zenginlik kaynağı olmuştur. Öte yanda Portekizliler ve İspanyollar Yeni Dünyada yeni zenginlik kaynakları arayışına çıkmış ve bu süreç de hem köle ticaretini, hem de şeker ve tütün üzerinden işleyen bir ticareti tetiklemiştir. O dönemde Avrupa ayrıca pirinç, portakal, kumaş, pamuk ve ipek de ithal etmekteydi. Batı Avrupalı tacirler bu lüks ürünlere karşılık olarak kereste, silah, yün kumaşlar ihraç ediyordu. Bu ticarettten geriye kalan bir yadigâr İngilizce ve Fransızca'da divan, pazar, enginar, portakal, kavanoz ve gümrük vergisi anlamında kullanılan terimler gibi bazı kelimelerde görülebilmektedir.²⁵

20. Yüzyılın ilk yarısı, dünyanın sanayileşmiş bölgelerinin büyük kısmını yerle bir eden iki dünya savaşı ve bu savaşlar arasındaki dönemde yaşanan ciddi iktisadi bunalımla hatırlanmaktadır.²⁶ 1945'ten sonra dünya Doğu ve Batı arasında keskin bir ideolojik ayrıma sahne olmuş ve bu ayrışma ticaret ilişkileri üzerinde de etkisini göstermiştir. Doğu blokunun lideri sıfatıyla Sovyetler Birliği Karşılıklı Ekonomik Yardımlaşma Konseyi (CMEA veya COMECON) olarak adlandırılan yapılanmaya ön ayak olmuş ve bu kuruluş üzerinden Sovyet blokunun üyeleri arasında güçlü bağların gelişmesini teşvik ederken Batıyla ilişkileri caydırıcı bir yaklaşım hayata geçirmiştir. Amerika Birleşik Devletleri ise Batı dünyası için Amerikan Barışı olarak nitelenebilecek "Pax Americana" döneminin ortaya çıkmasını destekleyen başlıca güç olmuş, ve bu çerçevede uluslararası ticaretin dünya genelinde refah artışının temelini oluşturacağı görüşü benimsenmiştir.

Londra, Cenevre ve New York'taki Success Gölünde aylar boyu yürütülen uluslararası görüşmeler 24 Mart 1948'de Küba'nın Havana kentinde Uluslararası Ticaret Örgütü'nün (ITO) kuruluş bildirgesinin imzalanmasıyla sonuçlanmıştır.²⁷ Söz konusu bildirge, 53 ülke arasında yapılan bir dizi sözleşme ekseninde uluslararası ticaret politikalarını, yurt içindeki ticari uygulamaları, ticaret sözleşmelerini, istihdam ve yeniden yapılanmayı, iktisadi kalkınma çabaları ve uluslararası yatırımları şekillendirmek; ve tüm bu alanları yönetmek üzere yeni bir Birleşmiş Milletler kurumunun yapılandırılmasını sağlamak üzere hazırlanmıştır.²⁸

Bir yandan da, Temmuz 1944'te Amerika Birleşik Devletlerinin New Hampshire Eyaletindeki Bretton Woods'da düzenlenen bir uluslararası konferansla Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası kurulmuştur.²⁹ Konferansın amacı daha istikrarlı ve müreffeh bir dünya ekonomisi sağlamak üzere iktisadi işbirliği ve kalkınmaya yönelik bir çerçeve oluşturmaktı. Bu amaç her iki kurumun da çalışmalarının ana eksenini oluştursa da,

²⁵ Marilyn A. Stone ve J.B. McCall, **International Strategic Marketing: A European perspective**, Routledge, Londra, Birleşik Krallık, 2004, ss.3-4

²⁶ Thomas R. Graham, **Global Trade: War and Peace**, Foreign Policy, Bahar 1983, ss.124-137

²⁷ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.30-32

²⁸ Dünya Ticaret Örgütü, <http://www.wto.org>. (17 Eylül 2017)

²⁹ <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank> (15 Mayıs 2018)

kurumların faaliyetleri, ekonomi alanında karşılaşılan yeni gelişmeler ve sorunların ışığında sürekli bir evrim sürecindedir.

İktisadi kalkınmada sosyalist-marksist yaklaşımı benimseyenlerle demokratik-kapitalist bir yaklaşımı izleyenler arasındaki bu ideolojik ayrışmanın bir sonucu olarak o döneme kadar görülen alışılmış ticaret yapıları da kesintiye uğramıştır. Ticaretin önünde gerek gümrük vergilerine dayanarak gerekse diğer şekillerde dikilen duvarlar uluslararası alanda pazarlama çalışmalarının önündeki başlıca engellerdir. Ülkeler bazıları rasyonel gerekçelere dayanan, bazılarıysa böyle gerekçelerden yoksun bir dizi yaklaşımla ticarete engeller getirmeye devam etmektedirler. Birinci Dünya Savaşını takip eden iktisadi felaketin tekrarından kaçınma kararlılığıyla dünya liderleri, üye ülkelerin gümrük vergilerini ve ticaretin önündeki diğer engelleri azaltmaya yönelik müzakereler için bir forum olarak kullanabilecekleri (General Agreement on Tariffs and Trade) GATT'yi kurmuşlardır. Bu forum bu hedeflere ulaşmada başarılı bir araç olabilmıştır. Uruguay'da başlayan müzakerelerde varılan mutabakatın üyelerce onaylanması sonrasında GATT 1995'te Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) bir parçası olmuş ve 117 üyesini serbest ticaretin öne çıktığı yeni bir döneme taşımıştır.³⁰ Gerek savaşın yıktığı ülkelerde, gerekse geçmişte az gelişmiş ülke olarak nitelenen ülkelerdeki hızlı büyüme, büyük ölçekli iktisadi işbirliği ve yardımlaşmayla birlikte yeni global pazarlama fırsatlarının doğuşuna neden olmuştur. Gelişen yaşam standartları ve yurt dışındaki geniş tabanlı tüketim ve sanayi pazarları, dünya genelinde ihracat ve yatırımları da artırma bağlamında şirketlere çeşitli fırsatlar sunmuştur.

20. yüzyılın son on yılına gelindiğinde dünyanın ticaret yapış tarzındaki kapsamlı değişim zaten kendisini hissettiren bir süreç halini almıştı. Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki devam eden entegrasyon süreci, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşmasının (NAFTA) ve Amerikan Serbest Ticaret Bölgesinin (AFTA) hayata geçirilmesi ile Asya Pasifik İktisadi İşbirliği Konferansı'nın (APEC) hızlı evrimi uzmanların geleceğin ticaret şekillerinde hâkim olacağını beklediği global ticaret bloklarının başlangıcı niteliğindedir.

Sosyalist ekonomilerden piyasaya dayalı ekonomilere geçiş, gelişmekte olan ülkelerde ticaret ve yatırımların liberalleşmesi, kamu sektöründeki kuruluşların özel sektöre devri ve bölgesel piyasa ittifaklarının hızlı gelişimi 21. yüzyılda ülkelerin ticaret ve refaha ulaşma yaklaşımlarını değiştirmektedir. Arjantin, Brezilya, Meksika, Çin, Güney Kore, Polonya, Türkiye, Hindistan ve Vietnam ekonomileri ciddi değişim geçiren ve devasa pazarlar olarak anılmaya başlayan ülkelere sadece birkaçıdır.

³⁰ İrena Kikerkova, **International Trade**, İktisat Fakültesi, Üsküp, Makedonya, 2008, pp.88-95

Ticaretin Yakın Geçmişi ve Geleceğe İlişkin Perspektifler

Sanayi devriminin sonundan 1914-1918'deki Birinci Dünya Savaşına kadarki dönemde gerçek anlamda uluslararası bir pazarın varlığından söz edilebilmektedir. Ancak söz konusu pazar, gelişmiş ülkelerin satın aldığı emtialara ve daha az gelişmiş ülkelerin satın aldığı imalat sanayi ürünlerine yapılan daha ciddi vurguyla bugünkü global pazardan farklılık göstermektedir. Bu yapı, her ne kadar o dönemde de doğrudan uluslararası yatırımlara girişen firmalar olsa da ülkelerin rekabet avantajlarını yansıtmakta idi. Bugünse çok uluslu şirketlerin uzmanlığı sanayileşme sürecinin daha erken aşamalarındaki diğer ülkelere aktardığı bir piyasadan söz edilebilir. Bu ülkeler Endonezya ve Tayland örneğinde olduğu gibi ham iş gücünü daha düşük maliyetle sunabilmekte, Hindistan örneğinde olduğu gibi bilişim sektörünün ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ortaya koyabilmekte, ve Güney Kore örneğinde görüldüğü üzere üretim alanında uzmanlık sergileyebilmektedirler.³¹ Nitekim Hindistan'da yüksek teknolojiye dayalı işletmelerin merkezi niteliğindeki Bangalore eyaleti ABD'deki Silikon Vadisine rakip olabilecek kapsamlı bir araştırma ve geliştirme merkezi halini almaktadır. Rekabetçiliğin global bir nitelik aldığı bir ekonomide şirketler, inovasyon, maliyet, kalite, üretim ve teslimat süresi gibi alanlardaki rekabet avantajlarını koruyabilmek için diğer ülkelerdeki kurumların elindeki kaynaklardan yararlanmak zorundadır.

Ülkeler zenginleştikçe ve halkları global iletişim ağıları sayesinde yeni fikirler ve davranış şekilleriyle tanıştıkça eski basmakalıp yaklaşımlar, gelenekler ve alışkanlıklar bir kenara atılmakta ya da ikinci planda bırakılmakta ve tüketici davranışlarını şekillendiren yeni yapılar ortaya çıkmaktadır. Çin'de lüks otomobiller, Güney Kore'de Avon kozmetik ürünleri, Arjantin, Brezilya, Meksika, Çin ve Tayland'da Walmart'ın indirim mağazaları, Hindistan'da dana eti içermeyen Big Mac satan McDonald's restoranları, Doğu Avrupa'da Whirlpool çamaşır makineleri ve buzdolapları, Endonezya'da Sara Lee gıda maddeleri ve Çek Cumhuriyetinde Amway ürünleri yeni pazarların sunduğu fırsatlara sadece birkaç örnektir.³²

Gerald Albaum ve Edwin Duerr geride kalan on yıllarda meydana gelen ve artan bir küreselleşme eğilimini beslemeye devam edecek olan başlıca beş değişimi vurgulamıştır:³³

- Teknolojideki gelişmeler ve düşen iletişim maliyetleri, internet ve e-ticaretin gelişmesi, ve iş alanında çok çeşitli işlevleri desteklemek üzere giderek daha sofistike bir hal alan ve çeşitlik kazanan yazılım geliştirmesiyle bilgi devrimi. Mevcut bazı firmalarda ciddi değişimler ya da iflaslar yaşanırken yeni firma ve sektörler ortaya çıkmıştır.
- Yeni kavramlar ve metotlardan, en geniş anlamıyla bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden, ve fiziki ekipman ve yapılarda kaydedilen ciddi ilerlemelerden

³¹ Stone, McCall, a.g.e., s.3-4

³² Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.250-251

³³ Gerald Albaum ve Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 7. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, ss.7-8

hareketle lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin daha da geliştirilmesi. Bu durum malların dünyanın dört bir yanında artan bir etkinlik oranı ve daha düşük maliyetle dolaşabilmesi sonucunu doğurmuştur.

- Fikirler ve teknoloji, strateji ve iş modelleri alanlarındaki gelişmeler daha hızlı bir biçimde yayılırken inovasyonun artan önemi. Önde olmanın avantajları ve yeni şartlara uyum sağlayamamanın tehlikeleri büyük ölçüde artmıştır.
- Gelirlerdeki artışın ve bazı ülkelerin nüfusunun giderek artan ölçüde çeşitlilik arz etmesinin yeni ve çoğu zaman daha bölünmüş piyasaların önünü açtığı yönündeki anlayış. Küçük firmalar için yeni fırsatlar sunan niş piyasaların ortaya çıkmasıyla, daha büyük ölçekli firmaların talebin artan çeşitliliğine yanıt verme ihtiyacı daha da belirginleşmiştir.
- Yukarıda belirtilen her türlü değişim nedeniyle mal, hizmet, bilgi ve fikirlerin kazandığı hareketlilik sonucunda artan rekabet ve her ölçekten firma için daha fazla fırsatın mevcut olmuştur.

Cateora ve Ghauri'ye göre bugün global iş dünyasını etkileyen trendler arasında beşi uluslararası iş dünyasının şeklini etkileyen en dinamik faktörler olarak öne çıkmaktadır:³⁴

- Dünya ekonomilerinin birbirine bağımlı oluşu;
- AB, NAFTA, ASEAN ve APEC gibi bölgesel serbest ticaret alanlarının hızlı büyümesi;
- Dünyanın birçok bölgesinde, alım gücündeki artışı beraberinde getiren artan refah ve büyüme;
- Brezilya, Çin, Hindistan, Malezya, Rusya, Macaristan ve Polonya gibi gelişmekte olan pazarların yaşadığı evrim.
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde gelişmiş iletişim ve ulaşım yöntemlerinin ulaşılabilir hale gelmesi.

Dünya tarihinin başka hiçbir döneminde uluslararası iş dünyasının her ölçekten işletmeyi bu denli kapsadığı ve etkilediği bir zaman dilimine rastlanmamıştır. Çok uluslu şirketler agresif bir biçimde yeni pazar fırsatları arayışında olan tek grup değildir. Daha küçük firmalar yeni pazarlama yaklaşımlarına başvurmakta ve teknolojik uzmanlıklarını geçmişte yurt dışında satılmayan mal ve hizmetlerin ihracatına uygulamaktadırlar. En büyük 50 ihracatçı ABD'nin ticari eşya ihracatının yüzde 30'unu gerçekleştirir de, geri kalan miktar orta ve küçük ölçekli firmalara aittir.³⁵ Etkinlik ve verimlilik arayışı ile devletlerin kontrolünden uzak serbest piyasalar dünyayı sararken her yerde modern ekonomi tarihinin başka hiçbir döneminde görülmemiş ölçüde bir ekonomik patlama yaşanmaktadır. Tek bir dünya olarak nitelenebilecek bir ekonomi ve piyasa sistemini doğuracak yeni bir global ekonomik düzenin temellerini oluşturmak üzere güçlü iktisadi, teknolojik, endüstriyel, siyasi ve demografik etkenler bir araya gelmektedir.

³⁴ Cateora, Ghauri, a.g.e., s.20

³⁵ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.4

Dünya ticaretinde, tüm ülke, kurum ve bireyleri geçmişte hiç olmadığı kadar yakından bağlayan global bağlardan oluşan bir ağ örülmüştür. Bu bağlar ilk kez 1970'lerde tüm dünyayı etkileyen petrol krizi sırasında geniş kitlelerce fark edilmiş, ve o dönemden bu yana da güçlenmeye devam etmiştir. Bugün artık Brezilya'da yaşanan bir kuraklık ve kahve üretimi ile fiyatlarına etkisi dünyanın dört bir yanında hissedilebilmektedir. Hint Okyanusunda 2004 yılında yaşanan tsunami Güney Asya'da çok büyük can kaybına ve dünya genelini etkileyen üretim ve ticaret kesintilerine neden olurken bir yandan da birçok ülkede turizm sektörüne büyük darbe vurmuştur. 2005 güzünde Amerika Birleşik Devletlerinin Körfez sahillerini vuran Katrina ve Rita kasırgaları toplamda petrol üretiminde neredeyse 75 milyon varil yani Meksika Körfezinin yıllık petrol üretiminin yüzde 13,6'sı düzeyinde bir düşüşe neden olmuşlardır.³⁶ Bunun sonucunda da dünya genelinde petrol fiyatları artmış ve dolayısıyla sayısız sektör ve işletme için nakliye maliyetlerinde yükseliş görülmüştür.

Dünya ticareti de kurumsal süreçlerde global bir yeniden yönelimi beraberinde getirmekte ve bu suretle tümüyle yeni ufukların önünü açmaktadır. Bilgiyi toplamak, işlemek, analiz etmek ve yaymak bugün artık hiç olmadığı kadar kolaydır. Yeni teknolojiler iş yapış tarzlarını değiştirmiş ve interneti kullanarak dünyanın her yerinden ürünler alabilmeyi ve aynı şekilde her yere ürünler gönderebilmeyi mümkün kılmıştır.³⁷ Pazarlama alanında devam eden global teknolojik inovasyonun tüm iş faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde doğrudan etkileri söz konusudur. Ürünler artık daha çabuk üretilebilmekte, dünyanın dört bir yanındaki kaynaklardan daha ucuza temin edilebilmekte, daha düşük maliyetle dağıtılabilmekte, ve farklı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlanabilmektedir. Örneğin sadece on yıl önce bir firmanın belirli bir otomobilde kullanılacak parçaları bir ülkede, otomobilin kendisini bir diğer ülkede üretip, ürünü de tamamen başka ülkelere satabilmesi gibi bir tabloyu tahayyül etmek dahi mümkün değildi.

Elbette uluslararası ticaret geçmişte de işleyen bir olguydu; ancak bugüne kadar hiçbir dönemde ülkeler, firmalar ve bireyler üzerinde bu denli kapsamlı ve eşzamanlı bir etkisi söz konusu olmamıştı. Son dönemde ise, sadece beş yıllık bir sürede, dünyadaki ticari ürün ticaret hacmi 2000 yılındaki 6,2 trilyon dolar düzeyinden 2005'te 9 trilyon dolar düzeyine çıkabilmiştir.³⁸ Hizmetler alanındaki global ticaretin hacmiyse aynı dönemde 1,5 trilyon dolardan 2,1 trilyon dolara çıkmıştır. Bu noktada ticari ürünler ve hizmetler alanında ticaretin neredeyse yüzde 150 büyüdüğü söylenebilir.³⁹

Ülkeler arasındaki ticaret her iki taraf için de kârlı olabilir. Öte yandan birçok firmanın uluslararası pazarlama alanında faaliyet gösteren önemli isimler arasına girme eğilimi daha farklı bir eksendedir. Toyota ve Volkswagen gibi firmalar günümüzde neredeyse halis

³⁶ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., ss.5-8

³⁷ Donald A. DePalma, **Business Without Borders: A Strategic Guide to Global Marketing**, 1. basım, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, s.17

³⁸ Dünya Ticaret Örgütü, <http://www.wto.org>, (1 Kasım, 2015)

³⁹ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., ss.5-8

rakipler haline gelmişlerdir, zira birinin başarısı artık sadece diğerinin gerilemesinden kaynaklanabilmektedir.⁴⁰ Bu tablonun aksine bir ülke, büyük bir şirketle aynı şekilde değerlendirilemez. Bu noktada çoğu zaman birbiriyle karıştırılan iki önemli kavramı, yani ülkeler bağlamındaki göreceli avantaj ile şirketler bağlamındaki rekabet avantajının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Almanya ve Japonya'nın belirli göreceli avantajlardan yararlandığını, ama Volkswagen ve Toyota'nın rekabet avantajı arayışında olduğunu söylemek yanlış olmaz. Göreceli avantaj ulusal üretimin verimliliğine odaklanırken rekabet avantajı firmanın etkinlik düzeyine vurgu yapmaktadır.

Küresel ticaret hacminin artmaya devam etmesi beklenmektedir. Dünya Bankası dünya ticaretindeki payı bugün Avrupa Birliği'nin sadece üçte biri düzeyinde olan beş ülkenin, yani Brezilya, Çin, Hindistan, Endonezya ve Rusya'nın 2020'ye geldiğinde bu paylarının Avrupa Birliği'nin yüzde 50 üzerinde olacağını öngörmektedir.⁴¹ Bunun sonucunda da ekonomik güç ve nüfuzun sanayileşmiş ülkeler olarak nitelenen Japonya, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliğinden Güney Amerika, Doğu Avrupa, Asya ve Afrika ülkelerine kayacağı söylenebilir. Öte yandan bu kayma Avrupa, Japonya ve Amerika Birleşik Devletlerinin önemini yitireceği şeklinde algılanmamalıdır. Bu ülkeler büyük ve karlı pazarlar olmaya devam edecek ve buralarda kurulu firmalar da bu durumdan faydalanacaktır.

1.3. FİRMALARIN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİ

1.3.1. Firmaların Uluslararasılaşmalarına Yol Açan Etkenler

Uluslararası operasyonlarının kapsamını genişletmek isteyen bir firmanın rekabet içinde faaliyet göstereceği ülkelerin, hizmet vereceği pazarların ve pazar segmentlerinin, piyasada ne şekilde bulunacağını ve pazarlama çabalarını en iyi ne şekilde değerlendirebileceğinin kararını vermesi gerekmektedir. Tüm bu mülahazaların şirketin ilgili ülkelerdeki pazarlar ekseninde pazarlama faaliyetleri üzerinde bir etkisi olacaktır. İçinde faaliyet gösterilecek ülkelerin sayısı ve seçilen pazarlarla pazar segmentleri, ve belirli bir pazarda firmanın ne şekilde faaliyet göstereceği konusunda bir dizi faktör belirleyici rol oynamaktadır.⁴² Bu noktada tercihler pazarın şirketin yurt dışındaki faaliyetler ağında oynayacağı role, pazarın cazibesine, şirketin rekabet avantajlarına ve genişleme stratejisine bağlı olarak değişebilmektedir.

Her ne kadar birçok firmayı uluslararasılaşmaya iten temel neden para kazanmaksa da, işle ilgili kararlarda tek bir faktörün belirleyici olduğu pek sık rastlanan bir durum değildir. Genellikle çeşitli etkenlerin bir bileşimi firmayı belirli bir yönde harekete yöneltir. Bu durum

⁴⁰ Bradley, a.g.e., s.110

⁴¹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.27-33

⁴² Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, **Global Marketing Management: A Strategic Perspective**, ALLYN and BACON, Massachusetts, ABD, 1989, s.319

uluslararasılaşma için de geçerlidir. Firmaları uluslararası bir yol izlemeye iten ya da onları bu yoldan alıkoyan çeşitli faktörlerin olduğu söylenebilir.

Uluslararasılaşmaya yönelten faktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin uluslararasılaşmaya iten ve çeken faktörler arasında bir ayrım yapmak mümkündür. Uluslararasılaşmaya iten faktörler, yurt içi pazardaki çevresel ya da şirkete özel koşulların büyüme fırsatlarını sınırlayan ve akabinde de firmaları içinde büyüdükleri pazardan dışarıya açılmaya iten faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler yurt içi pazarın pek cazip olmayan ticaret koşulları, ekonomideki kötü gidiş ya da nüfusun azalıyor oluşu gibi çevresel faktörler, ya da düzenleyici kurumların getirdiği kısıtlamalar gibi muhtelif şekillerde ortaya çıkabilmekte ve firmayı uluslararası ölçeğe yöneltmektedir. Mesela Fransız perakende zinciri Carrefour uluslararasılaşma sürecine adım atarak Türkiye pazarına girişini büyük ölçüde Fransa pazarının doyuma ulaşması, oradaki düzenleyici çerçevenin getirdiği kısıtlamalar ve cazip olmayan ticaret koşulları gibi etkenlere borçludur.⁴³ Öte yandan bir firmayı uluslararasılaşmaya çeken faktörler arasında girilen pazarda firmaları cezbeden koşulların ve bu pazarlardaki ticaret yapısının daha az gelişmiş olması sonucunda daha hızlı büyüme fırsatlarının varlığı sayılabilir. Bu bağlamda firmalar sınırları aşarak bu yeni pazarlara girmeye çekilmektedir. Alman Metro ve Hollandalı Spar gruplarını çeken şey daha ziyade daha hızlı büyüme, Türkiye'deki pazarın ölçeği, nüfus artış oranı, sosyo-ekonomik ve siyasi ve hukuki faktörler gibi çeşitli etkenlerle gelen fırsatlar olarak özetlenebilir.⁴⁴

Pazarlama literatüründe firmaları uluslararasılaşmaya yönelten güdüler proaktif ve tepkisel güdüler olarak da sınıflandırılabilir. Proaktif güdüler firmanın kendine has yetkinliklerini (örneğin teknolojinin belirli bir alanındaki bilgilerini) veya piyasanın sunduğu olanakları değerlendirmeyi seçerek stratejisinde değişiklik yapması sonucunu doğuran faktörlerdir. Tepkisel güdülerse firmaları zaman içinde faaliyetlerinde değişikliğe giderek çevresel değişimlere yanıt vermeye yönlendirmektedir. Dahası, tepkisel güdüler firmanın kendi ülkesinde ya da yabancı pazarlardaki baskı veya tehditlere yanıt verdiğini ve zaman içinde faaliyetlerinde değişikliğe giderek bu dönüşüme pasif bir biçimde uyum sağladığını göstermektedir. Bir başka deyişle, proaktif firmalar kendileri istedikleri için uluslararası bir yapıya yönelirken tepkisel firmalar bunu yapmak zorunda oldukları için yapmaktadırlar. Dış pazarın sunduğu fırsatlar, kâr ve büyüme hedefleri, ölçek ekonomisi ve vergi avantajı sağlama olanakları, yönetim kademesinin motivasyonu ve teknolojik yetkinlikler proaktif güdüler arasında sayılabilir. Artık olgunluğa ve doyuma ulaşmış bir iç pazar, rekabet baskısı ve uluslararası müşterilere yakınlıkla perakendecileri belirli hareketlere yönelten tepkisel güdüler arasında sayılabilir.⁴⁵

⁴³ Çavuşgil, Tütek ve Çımar, a.g.e. s.323

⁴⁴ A.g.e., s.323

⁴⁵ A.g.e., s.323

1.3.1.1. Proaktif Güdüler

Albaum ve Duerr proaktif güdüleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır:⁴⁶

- **Kâr ve büyüme hedefleri** - Kâr uluslararası pazarlamaya geçişi tetikleyen en güçlü saik olarak görülür. Yönetim uluslararası satışları daha yüksek kâr marjı ya da ek kâr fırsatı olarak görebilir. Kısa vadede kâr elde etme arzusu özellikle ihracata yeni yeni adım atmakta olan KOBİ'ler için önemlidir. Büyüme yönündeki motivasyon da firmayı ihracata yönelten başlıca etkenler arasında yer alabilmektedir.
- **Yönetimin motivasyonu** da yönetim kademesinin global pazarlama faaliyetlerine ilişkin arzu, motivasyon ve hevesini yansıtmaktadır.⁴⁷ Bu heves sırf yöneticilerin uluslararası ölçekte faaliyet gösteren bir firmanın parçası olmayı istemesinden bile kaynaklanabilir. Böylesi bir gelişme uluslararası seyahatler için de iyi bir neden sağılayabilmektedir. Öte yandan çoğı durumda yönetimin uluslararasılaşma yönündeki motivasyonu en temel anlamıyla genel girişimcilik motivasyonunun, sürekli olarak büyüme ve yeni pazarlara ulaşma arzusunun bir yansımasıdır. KOBİ'lerde ihracata yönelik kararlar bir çok durumda tek bir karar alıcıya aittir. Yurt dışı pazarlara giriş için strateji seçiminde karar alıcının dış pazarlarla ilgili algısı, bu pazarlarla ilgili beklentiler ve firmanın bu pazarlara girebilme yeteneğı belirleyici olmaktadır.⁴⁸
- **Teknoloji yetkinliğı / eşsiz rn** - Firmanın eşsiz ürünlere veya teknolojik bir avantaja sahip olması da firmayı bu yönde motive eden bir diğerk önemli unsurdur . Firmanın uluslararası alandaki rakipleri firmanınkilere gerçek anlamda rakip olabilecek ürün ve hizmetler sunamıyor olabilir. Ya da firma belirli bir alanda çeşitli teknolojik ilerlemeler kaydetmiş olabilir. Pazarlamanın araştırma ve geliştirme işleviyle etkileşiminin yoğunluğı ve Ar-Ge'ye yapılan yatırımın düzeyinin ihraç edilen ürünlerin başarısı üzerinde kayda değerk bir etkisi olduğı gösterilmiştir.⁴⁹ Daha stn ürünler üreten bir firmaya ürünlerinin yetkinlik algısından ötürü yabancı pazarlardan kayda değerk talep gelmesi sıradan firmalara göre daha muhtemeldir.⁵⁰
- **Yurt dışı pazarlardaki fırsatlar / pazara ilişkin bilgiler** - Bir pazar hakkında özel bilgi sahibi olmak da bir diğerk proaktif güdü olarak görülmektedir. Bu çerçevede yurt dışındaki müşteriler, piyasalar veya pazarın durumu ile ilgili olarak diğerk firmaların pek ulaşamadığı bilgiler önemli rol oynamaktadır.⁵¹ Bu nevi bilgiler firmanın uluslararası nitelikli araştırmalarından, bağılantıda olduğı kişi veya kurumlardan, ya da (bir tatil sırasında işle ilgili bir fırsatı fark etmek gibi) doğıru zamanda doğıru yerde

⁴⁶ Gerald Albaum, Jesper Strandskov ve Eswın Duerr, **International Marketing and Export Management**, 2. basım, Addison Wesley, Birleşik Krallık, 1994, s.31

⁴⁷ Hollensen, a.g.e., ss.50-54

⁴⁸ Kent Eriksson, Jukka Hohenthal ve Jessica Lindbergh, "Factors Affecting SME Export Channel Choice in Foreign Markets", Tamer avuşgil ve Carl Arthur Solberg (Ed), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries**, kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006, ss.1-22

⁴⁹ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.283

⁵⁰ Hollensen, a.g.e., ss.50-54

⁵¹ Albaum, Strandskov, Duerr, a.g.e., s.31

olmasından kaynaklanabilmektedir. Yalnızca firmanın fırsatlara yanıt verebilmek için gereken kaynakları temin edebildiği durumlarda pazardaki fırsatların bu pazara giriş yönünde bir güdü teşkil edeceği açıktır. Genel itibarıyla karar alıcıların yurt dışındaki pazara giriş sürecini planlarken bu pazarlardaki nispeten sınırlı sayıda fırsatı değerlendirmeye alması muhtemeldir. Dahası, söz konusu karar alıcıların kendi ülkelerindeki pazardaki fırsatlara belirli açılardan benzediğini düşündükleri yurt dışı pazar fırsatlarına öncelik vermesi de şaşırtıcı değildir.⁵² Pazarlama alanında özel bilgilere sahip olmak ya da erişebilmek ihracat yapan bir firmanın rakiplerinden ayrışmasını sağlayabilmektedir. Her ne kadar münhasırlık uluslararası ölçeğe açılmada ilk uyarıcı niteliğinde olsa da, bunun etkisinin uzun süre devam etmesine pek sık rastlandığı da söylenemez. Zaman içinde, dünya genelinde bilgiye erişimin giderek kolaylaştığı bir ortamda rakiplerin firmanın elindeki bilgi avantajını ortadan kaldıracak şekilde ilerlemeler kaydetmesi sürpriz olmayacaktır.

- **Ölçek ekonomisi (öğrenme eğrisi)** – Bir diğer önemli proaktif güdü de ölçek ekonomisidir. Uluslararası pazarın ölçeği firmanın üretimini artırarak öğrenme eğrisinde daha hızlı ilerlemesini sağlayabilmektedir. Uluslararası pazara yönelik olarak üretimi artırmak ayrıca yurt içindeki satışlara yönelik üretimin maliyetini de azaltmaya yardımcı olabilir. İhracat yoluyla yönetim, tesisler, ekipman, personel ve Ar-Ge giderlerinden oluşan sabit giderlerin daha fazla ürünle karşılanması ve bu suretle birim maliyetin düşürülmesi sağlanabilir.⁵³ Boston Consulting Group tarafından yapılan araştırmada üretimin iki katına çıkarılmasıyla üretim maliyetlerinin yüzde 30'a varan ölçüde düşürülebildiği görülmüştür.⁵⁴

1.3.1.2. Tepkisel Güdüler

Albaum ve Duerr'e göre uluslararasılaşmayı tetikleyen en önemli tepkisel güdüler şunlardır:⁵⁵

- **Rekabet baskısı** - En sık karşılaşılan tepkisel güdüler arasında rekabet baskısı sayılabilir. Bir firma yereldeki pazar payını, faaliyetlerini global ölçeğe taşımak suretiyle ölçek ekonomisinden faydalanan rakiplerine kaptırmaktan çekiniyor olabilir. Dahası, firma bu pazarlara odaklanma yönünde karar alan rakiplerine yurt dışındaki pazarları kalıcı olarak kaptırma riskinden de çekiniyor olabilir; zira bir pazara ilk giren ve o pazarı ele geçiren firmanın pazar payını koruması çok daha kolaydır. Bu noktada firmalar Amerika'yı yeniden keşfetmektense iş ortamındaki değişim ve baskılara yanıt vermeyi seçmektedirler. Ancak yeterli hazırlık olmadan atılan adımlar pazara alel acele giriş ve akabinde hızlı bir çıkışa neden olabilir.

⁵² Hollensen, a.g.e., ss.50-54

⁵³ Czinkota, Ronkainen a.g.e., s.283

⁵⁴ Hollensen, a.g.e., ss.50-54

⁵⁵ Albaum, Strandskov, Duerr, a.g.e., s.31

- **İç pazarın küçük ve doymuş olması** - Firma kendi ülkesindeki pazarın potansiyelinin küçüklüğünden dolayı ihracata yönelmek durumunda kalabilir. Bazı firmalar için ülke içindeki pazarlar yeterli ölçek ve kapsam ekonomisini sunmaktan uzak olabilir. Böylesi durumlarda firma kendi pazara giriş stratejilerine ihracat pazarlarını da dâhil etme yoluna başvurabilmektedir. ABD'deki bir çok beyaz eşya ve otomobil üreticisini uluslararası pazarlara girmeye iten şey kendi ülkelerindeki pazarın neredeyse doygunluğa ulaştığı yönündeki algıları olmuştur.
- **Fazla üretim / kapasite fazlası** - Fazla üretim tepkisel güdüler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Geçmişten bugüne ülke içindeki iş döngüsünün taban yaptığı dönemlerde yurt dışındaki pazarlar envanteri azaltmak için ideal bir çıkış noktası olarak görülmüştür. Pazarda böylesi bir genişleme, çoğu zaman yönetimin iradesinin sonucu olmaktan ziyade daha geçici bir tedbir olarak görülmektedir.⁵⁶ Pazarlama alanındaki faaliyetleri yurt dışındaki pazarların da ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde şekillendirmek ve böylelikle uluslararası bir pazarlama perspektifi geliştirmek yerine firmalar, kısa vadede fiyat kırmak suretiyle ihraç ürün satışlarına ivme kazandırmayı seçmektedirler. Bu bağlamda yurt içindeki pazarda talebin daha önceki düzeyine dönmesiyle uluslararası pazarlama faaliyetleri ikinci plana atılmakta, hatta bazen tümüyle terk edilebilmektedir. Ancak böylesi bir stratejiyi bir kez kullanan firmalar aynı stratejiyi tekrar uygulamakta ileride sıkıntı yaşayabilir; zira çoğu yabancı müşteri geçici veya zaman zaman öne çıkan bir iş ilişkisiyle pek ilgilenmez. Gerek satış hacmi gerekse pazar payı bağlamında sabit bir seyir izleyen ya da gerileyen yurt içi satışlar da firmaları bu yönde harekete geçmeye yönlendirir. Firmanın ülke içinde pazarladığı ürünler ürün yaşam döngüsünün artık son aşamalarındaki gerileme döneminde olabilir. Firmalar pazarı genişletmek yoluyla böyle ürünlerin ömrünü uzatma yoluna gidebilmektedirler. Benzer bir biçimde kapasite fazlası da önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Üretim kapasitesinin tam anlamıyla kullanılmadığı durumlarda firmalar uluslararası pazara yönelimi, sabit giderleri daha geniş bir tabana yaymak için ideal bir fırsat olarak görebilmektedir. Bunun bir alternatifi olarak da, tüm sabit giderlerin ülke içindeki üretime bağlandığı durumda firma esasen değişken giderlere odaklanan bir fiyatlandırma ile uluslararası pazarlara giriş yapabilir.⁵⁷ Böylesi bir strateji ürünlerin yurt dışında iç pazardakinden daha düşük bir maliyetle sunulması sonucunu doğurabilir ve damping tedbirlerini beraberinde getirebilir. Her ne kadar böylesi bir strateji kısa vadede faydalı olabilse de ürünlerin yurt dışında iç pazardan daha düşük bir fiyatla sunulması paralel ithalatı da tetikleyebilir. Uzun vadede üretim ekipmanını yenileyebilmek için sabit giderlerin geri kazanılması gerekecektir.
- Bir diğer önemli tepkisel güdü de **müşterilere ve limanlara yakınlıktır**. Yabancı piyasalara fiziksel yakınlık bir firmanın uluslararası faaliyetlerini teşvik edebilir. Örneğin ABD sınırına yakın konuşlanan Kanada firmaları bazı ürünlerinin yurt dışına

⁵⁶ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.284

⁵⁷ Hollensen, a.g.e., ss.50-54

çıkması için özel bir çaba sarf etmekten kurtulabilmektedir. Bu durum bir çok ülkeye kıyasla Kuzey Amerika'da daha az belirgin bir niteliktedir; zira Amerikan firmalarının büyük çoğunluğu sınırdan uzak konuşlanmıştır ve ABD firmaları için genellikle 200 millik bir faaliyet ekseninin kendisini hissettirdiği düşünülür.⁵⁸ Avrupa'da ise böylesi bir faaliyet alanı birçok firmayı zaten kendiliğinden uluslararası firmalar haline getirecektir. Zira coğrafi açıdan daha küçük ülkelerde komşular çok daha yakında olabilmektedir. Mesela Belçika'nın tam ortasında faaliyet gösteren bir Avrupa firması çeşitli uluslararası pazarlara ulaşabilmek için sadece 50 mil mesafe kat etmesi yetecektir.

Tablo 1.1.
Proaktif ve Tepkisel Güdüler

Proaktif Güdüler	Tepkisel Güdüler
- Kâr ve büyüme hedefleri - Yönetimin motivasyonu - Teknoloji yetkinliği / eşsiz ürün - Yurt dışı pazarlardaki fırsatlar / pazara ilişkin bilgiler - Ölçek ekonomisi - Vergi avantajları	- Rekabet baskısı - İç pazarın küçük ve doymuş olması - Fazla üretim / kapasite fazlası - Yurt dışından kendiliğinden gelen siparişler - Dönemsel ürünlerin satışını artırma arayışı - Uluslararası müşterilere yakınlık / psikolojik mesafeler

Kaynak: Gerald Albaum, Jesper Strandskov ve Eswin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 2. basım, Addison Wesley, Birleşik Krallık, 1994, p.31

⁵⁸ Czinkota, Ronkainen a.g.e., s.284

1.3.2. Uluslararası Ticari Faaliyetler

Şirketlerin uluslararası ticari faaliyetleri, başlıca üç uluslararası pazarlama yöneliminden biriyle nitelenebilir:⁵⁹

1. İç pazarın uzantısı olarak görme: Firma uluslararası faaliyetlerini iç pazardaki faaliyetlerinin bir uzantısı olarak, daha ikinci planda görmektedir. Firmanın ülke içindeki faaliyetleri öncelik arz eder ve yurt dışına yapılan satışlar sadece yurt içindeki faaliyetlerin kârlı bir uzantısı olarak görülür. Bu pazarlama yaklaşımını benimseyen firmalar EPRG (Etnik merkezli, Çoklu merkezli, Bölge merkezli veya Coğrafya merkezli yönelim) sınıflandırmasında etnik merkezli yapılar olarak sınıflandırılır.

2. Birden fazla iç pazar algılayan perspektif: Bu yönetime sahip firmalar her bir ülkedeki pazarın diğerlerinden çok farklı olduğu görüşünü benimsemiştir. Bu perspektif doğrultusunda her ülkede farklı pazarlama stratejileri uygulayarak ülke bazında konumlanma sağlamaktadırlar. Ürünler diğer ülkelerle koordinasyon olmaksızın her bir pazara ayrı ayrı uyarlanmakta ve reklam kampanyalarının yanı sıra fiyatlandırma ve dağıtım kararları da yerel koşullara göre şekillendirilmektedir. Bu yönelimi benimseyen firmalar EPRG sınıflandırmasında çoklu merkezli yapılar olarak değerlendirilirler.

3. Global pazarlama yönelimi: Bu yönelimi veya felsefeyi benimseyen firmalar genellikle dünya firması olarak görülürler ve pazarlama faaliyetleriyle pazar erişiminde global ölçekte hareket etmektedir. Dünyayı bir bütün olarak pazar telakki ederler ve fiyatlandırma, reklam ve dağıtım kanalları pazardan pazara değişebilse de global bir pazarlama stratejisi geliştirirler. Sony Walkman veya Playstation ürünlerinin geliştirilmesi ve pazarlanması global pazarlama yönelimine iyi birer örnektir. Global pazarlama firmaları EPRG sınıflandırmasında bölge merkezli veya coğrafya merkezli yapılar olarak geçmektedir.

1.3.3. Uluslararasılaşmanın Aşamaları

Firma faaliyetlerini uluslararası ölçeğe taşıma kararı aldıktan sonra pazarlamaya ne kadar ağırlık vereceği ve bu konuda üstlenmeyi düşündüğü yük konusunda bir karara varmalıdır. Çeşitli araştırmalar, uluslararasılaşmanın temposunu artırmada bir dizi faktörün etkili olabildiğini göstermiştir:⁶⁰

1. Yüksek teknolojiye ve/veya pazarlamaya dayanan kaynaklara sahip firmalar daha alışılmış tür firmalara kıyasla uluslararasılaşmaya daha yatkın görülmektedir;
2. Daha küçük iç pazarlar ve daha büyük üretim kapasiteleri uluslararasılaşmayı destekleyen faktörlerdir;

⁵⁹ Cateora, Ghauri, a.g.e., ss.37-41

⁶⁰ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.19

3. Kilit yöneticileri güçlü uluslararası bağlara sahip olan firmalar uluslararasılaşma sürecini hızlandırabilmektedir.

Birçok firma aşama aşama yürüyen bir dizi gelişme üzerinden uluslararası pazarlamada büyüme sağlayabilmektedir.⁶¹ Zaman içinde sürece entegre oldukça strateji ve taktiklerini de kademeli olarak değiştirmektedirler. Bazı firmalar uluslararası pazarlama faaliyetlerini deneme niteliğinde başlatmakta ve deneyim kazandıkça büyüyerek zaman içinde strateji ve taktiklerini geliştirmekte, böylelikle de kendilerini bu faaliyetlere daha çok adamaktadırlar.⁶² Başka firmalarsa uluslararası pazarlama çalışmalarına ciddi araştırmalardan ve uzun vadeli planlarını tam olarak geliştirdikten sonra başlamakta ve sürece pazarda kayda değer bir pozisyon almak için gerekli yatırımı yapabilecek şekilde başlamaktadırlar.⁶³ Bir firma bir aşamadan bir diğerine geçerken uluslararası pazarlama faaliyetlerinin karmaşıklığı ve kapsamı büyümekte ve böylelikle yönetimin ulaşmaya çalıştığı uluslararasılaşma düzeyi de değişebilmektedir.⁶⁴

Literatürde uluslararasılaşma bir dizi aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. 1980'lere kadar uluslararası ölçekte büyüme, belirli bir ölçeğe gelen firmaların büyüme sürecinde bir aşama olarak görülmekteydi.⁶⁵ Daha önceki dönemlerde uluslararası gelişme, belirli bir ülkedeki merkezden ihracat ekseninde değerlendirilmekteydi. Firmaların yabancı piyasalara neden ve nasıl giriş yaptığı uluslararası işletme ve pazarlama alanında en önemli konu olarak görülmekteydi. Bu bağlamda bir firmanın uluslararasılaşma sürecinin belirli dört aşaması olduğu hipotezini destekleyen bulgulara ulaşılmıştı. Söz konusu dört aşama şunlardır:⁶⁶

1. İhracat yapmayanlar,
2. İhracat yapma amacı olanlar,
3. Ara sıra ihracat yapanlar,
4. Düzenli olarak ihracat yapanlar.

Bu süreç firmaların yurt içine hitap eden işletmeler olarak yola çıkıp, kendi ülkelerinin iç pazarına odaklandıkları dönem sonrasında uluslararası piyasaları da kapsayacak şekilde bir gelişim ve odak değişimi geçirdiklerini göstermektedir. Firmalar daha uluslararası bir hal aldıkça ara sıra ihracat yapan kurumlar olmaktan çıkıp giderek daha sık ihracat yapan ve en

⁶¹ Jan Johanson ve Jan Erik Vahlne, "The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, ss.23-32

⁶² Marian V. Jones ve Nicole E. Coviello, "Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time", **Journal of International Business Studies**, Vol.36, No.3, 2005, ss.284-303.

⁶³ Elizabeth Maitland, Elizabeth L. Rose, ve Stephen Nicholas, "How Firms Grow: Clustering as a Dynamic Model of Internationalization", **Journal of International Business Studies**, 2005, ss.435-451.

⁶⁴ Cateora, Ghauri, a.g.e., s.37

⁶⁵ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, SouthWestern, 2003, ss.258-287

⁶⁶ Sak Onkvisit ve John J. Shaw, **International Marketing: Analysis and Strategy**, 4. basım, Routledge Birleşik Krallık, ABD ve Kanada, 2004, s.15

nihayetinde de üretimlerini yurt dışına da taşıyan kuruluşlar haline gelmeleri beklenmektedir. Bu süreç ilk etapta sınırlı kaynaklar ve ihracata odaklanan bir perspektif eksikliğinin firmaları nasıl sınırladığını ve uluslararası faaliyetlerine giderek daha fazla kaynak aktarabilmeleriyle zaman içinde daha uluslararası bir yapıya bürünebildiklerini göstermektedir.

Kurum zinciri modelini ortaya koyan Franklin Root, düzenli ihracat yapmayan bir yapıdan imalat yapan iştiraklere kademeli bir geçişi betimlemektedir. Bu bağlamda firmaların yurt dışındaki faaliyetlerini zaman içinde geliştirdiklerini belirtmektedir. Kurum zinciri modeli yurt dışına açılmanın beş farklı aşamasından bahsetmektedir:⁶⁷

1. Düzenli olarak ihracat yapılmayan dönem
2. Temsilciler (aracılar vs.) kanalıyla ihracat
3. Ortak girişimler
4. Satış faaliyetlerini yürüten iştirak
5. Üretim / imalat faaliyetlerini yürüten iştirak

Birçok firma için ihracat operasyonları uluslararasılaşmanın ilk adımıdır. Öte yandan uluslararası faaliyetlerini artırma hızı firmadan firmaya büyük farklılık gösterebilmektedir. Firma perspektifinden bakıldığında uluslararasılaşma, yurt dışına ilişkin deneyimin zaman içinde kurumsal öğrenme yoluyla kademeli olarak edinildiği bir evrim süreci olarak görülebilir. Öğrenme döngüsü firmanın kendisini savunma amacıyla yabancı piyasalara uyum sağlama süreçlerinin yanı sıra bilgi ve deneyimin aktif bir ilerleme amacıyla kullanılarak firma ile yabancı piyasadaki ortamı birbirine daha uyumlu bir hale getirme amacını güden süreçleri de içermektedir.⁶⁸ Bilgiye yönelik faaliyetler, kaynak tahsis etme iradesi ve yönetimin risk alma davranışlarının tümü, süreci tanımlamada rol oynar. Daha yakın dönemde ise çalışmalar daha çok uluslararasılaşma sürecinin davranışsal belirleyicileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda araştırmalar karar alıcıların yabancı pazarlarla ilgili algılarının, söz konusu pazarlara ilişkin beklentilerin, ve firmanın bu pazarlara girme kapasitesinin oynadığı role odaklanmaktadır. Firmanın uluslararası operasyonlara katılımı arttıkça yabancı pazarlara sunduğu ürün ve hizmetlerin kapsamının daha derinleşmesi ve çeşitlilik arz eden bir yapıya bürünmesi de söz konusu olmakta ve bu da mevcut bir ürün hattının genişletilmesi, yeni bir ürün hattının tesisi, ya da hizmetler, teknoloji, know-how veyahut bunların bir kombinasyonu gibi maddi olmayan bileşenleri de kapsayacak şekilde tüm ürün konseptinin değiştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir.

Douglas ve Craig uluslararası genişlemeyi aşamalar ve ihtiyaç duyulan stratejik kararlar üzerinden ele almaktadır. Ortaya koydukları model iç ve dış tetikleyicilerin önemini vurgulamaktadır. Dış tetikleyiciler sektördeki trendler ve rekabet baskısı gibi çevresel

⁶⁷ Franklin R. Root, **Entry Strategies for International Markets**, Jossey-Bass, San Francisco, 1998, s.264

⁶⁸ Albaun, Duerr, a.g.e., ss.126-132

etkenleri ifade eder. İç tetikleyicilerse satışları, kârı ve yönetim inisiyatiflerini kapsar. Douglas ve Craig uluslararasılaşmanın üç aşamasından bahsetmektedir:⁶⁹

1. Aşama: **İlk Giriş** - Yönetim genişlemeye konu olacak ülkeleri ve bunlara girişte başvurulacak metotları belirler. Pazara girişte başvuru yöntemler boş bir alana tümüyle firmaya ait iştirakler kurulmasından birleşme ve satın almalara, ortak girişimlere, stratejik ittifaklara ve bilgi ortaklıklarına kadar uzanabilmektedir. Pazara ilk girişte etkili olabilen tetikleyiciler arasında şunlar sayılabilir:

- iç pazarın doyuma ulaşması;
- iç pazardaki müşterilerin yurt dışına taşınması;
- riski dağıtma isteği;
- yurt dışı pazarlardaki fırsatlardan yararlanma;
- iç pazara yabancı firmaların girerek rekabete başlaması;
- teknolojiadaki değişimleri takip edebilme isteği;
- devletin ihracata verdiği teşvikler;
- iletişim teknolojisi ve pazarlama altyapısındaki gelişmeler.

2. Aşama: **Yerel Pazarda Genişleme** - Firma seçilen her bir ülkede faaliyetlerinin kapsamını genişletmektedir. Pazarlama stratejisi ve pazarlamada başvuru yöntemler ilgili ülkedeki talebe gereken şekilde uyarlanır. Genişlemenin ilerleyen aşamalarında uluslararası markalar geliştirme, tanıtım ve dağıtım stratejileri bağlamında ülkeler arasında işbirliği de söz konusu olabilir. Yerel pazarda genişlemeyi tetikleyen unsurlar arasında şunlar sayılabilir:

- yerel pazarın büyümesi;
- yerelde rekabete yanıt verebilme yönelimi;
- yerel yönetimin inisiyatif alması ve motivasyonu;
- yerel varlıkları daha etkin biçimde kullanma iradesi;
- piyasanın doğal sınırları.

3. Aşama: **Zaman İçinde Global Ölçekte Rasyonelleştirme** - Bu aşama farklı ülkelerdeki operasyonların entegrasyonu ve pazarlamanın hız kazanması sonucunu doğurur. Pazarlama mekanizmalarının ve tedarik zincirinin rasyonelleştirilmesi ve koordinasyonu firmanın ürün portföyü ile büyüme arasında bir denge oluşturmak üzere teşvik edilir. Global ölçekte rasyonelleştirmeyi tetikleyen unsurlar arasında şunlar sayılabilir:

- maliyet açısından verimsizlik ve aynı işin farklı ülkelerde tekrar tekrar yapılması;
- fikir ve deneyimlerin aktarımı yoluyla öğrenme;
- global müşterilerin ortaya çıkması;
- global rekabetin ortaya çıkması;
- global pazarlama yapısının gelişmesi.

⁶⁹ Susan P. Douglas ve C. Samuel Craig, "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", **Columbia Journal of World Business** , Vol.24, No.3, Güz 1989, ss.47-59.

David Leighton firmaların uluslararasılaşması sürecini kaba hatlarıyla aşağıdaki şekilde gerçekleştiren üç aşamalı bir evrim süreci olarak tanımlamaktadır:⁷⁰

1. **İhracat** - Firma yurt dışındaki alıcılardan sipariş alıp ihracata başlar. Bu durumda risk genellikle asgari düzeyde, getirilerse yüksektir. Gereken yatırım miktarı da oldukça sınırlıdır. Ülke içindeki koşullar artan rekabeti yansıtmaya başladıkça firma uluslararası işler almak için daha aktif bir çaba sarf etmeye karar verebilir ve bu bağlamda temsilciler görevlendirir, bir ihracat departmanı kurar, ve hatta belki satışa yönelik bir şube ya da yurt dışında bir depo bile kurabilir.
2. **Yurt Dışında Üretim** - Yurt dışında üretim kararı genellikle firmanın perspektifinde belirleyici bir adıma tekabül eder. Ekseriyetle bu aşamada büyük yatırımların yapılmasına, yurt dışındaki operasyonlarda rol alacak personelin seçilerek eğitilmesine ve yönetimin dış ülkelerdeki yatırımların kontrol ve denetimine kayda değer miktarda zaman ve çaba sarf etmesine gerek duyulur.
3. **Uluslararası İşbirliği** - Nispeten az sayıda şirketin ulaşabildiği son aşama ise gerçek anlamda uluslararası bir şirket olmaktır. Bu noktada tek bir ülkeye dayalı bir faaliyetten bahsedilemez; zira mülkiyet, yönetim, üretim, pazarlama ve finans birden fazla ülkeden yürüyen süreçler halini almıştır. Kurumun veya holdingin en üst kademesi genellikle çeşitli türlerdeki iştiraklerin faaliyetlerini koordine etmektedir.

Albaum ve Duerr uluslararasılaşma sürecini imalat sektöründeki firmaların perspektifinden açıklamaktadır. Albaum ve Duerr'e göre imalat sektöründeki firmaların geçtiği aşamalar şunlardır:⁷¹

1. İhracat operasyonu;
2. yurt dışındaki satış faaliyetlerini yürüten iştirak kurulması;
3. lisans verme ve sözleşmeli üretim anlaşmaları;
4. yurt dışında üretim için iştirak kurulması veya anlaşma yapılması.

Çoğu firma açısından ürün ihracatı firmanın deneyimlediği tek aşama olarak kalmakta ve firmanın hedeflerini gerçekleştirmede yeterli olabilmektedir. Bir ürünün geliştirilmesi sürecinin başlarında teknolojik bir avantajdan yararlanmada ihracat, ilk akla gelen yoldur; zira bu aşamada yöneticiler üretim maliyetleriyle ilgili çok net bir tabloya henüz sahip değildirler.⁷² Daha sonraki aşamalarda maliyetler daha önemli bir konu halini alabilmekte ve böylelikle diğer pazara giriş yöntemleri daha cazip hale gelebilmektedir. Şirket kendisini büyük bir uluslararası şirketin tedarik zincirine entegre etmek suretiyle faaliyetlerine uluslararası bir nitelik kazandırabilir.⁷³ Uluslararası müşteriye bağlı bir operasyonla başarılı bir ilişki kurulması durumunda söz konusu iş ilişkisi başka ülkelerdeki başka operasyonları da kapsayacak şekilde hızla genişletilebilir. Böyle bir durumda firma çeşitli uluslararası pazarlardaki müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere ayrıcalıklı bir tedarik zincirinin

⁷⁰ Leighton, a.g.e., ss.91-92

⁷¹ Albaum, Duerr, a.g.e., ss.126-132

⁷² Bradley, a.g.e., s.10

⁷³ A.g.e., ss.172-173

bir parçası olarak uluslararasılaşma sürecini yaşar. Otomobil, elektrik, bilgisayar ve elektronik sektörlerindeki uluslararası firmalar genellikle her zaman için temel yetkinlik alanlarında destek verebilecek ve böylelikle müşteri firmanın temel yetkinliğini tamamlayabilecek becerileri sunacak daha küçük ölçekli tedarikçiler arayışındadır.

Teknolojik avantajlara dayalı çok geniş kapsamlı ürün hatları bulunan firmalar kendilerini söz konusu teknolojik avantajları geliştirmede nispeten daha etkin görmektedirler. Bu tür avantajların gelip geçici olduğunu bildikleri için genellikle başvurdukları strateji teknolojide yaptıkları her türlü atılımı olabilecek en kısa sürede ve en kapsamlı şekilde hayata geçirmek olmaktadır.⁷⁴ Böylesi avantajların birçok pazarda sunulan çok sayıda üründe kullanılabilecek oluşundan ötürü bu firmalar pazarla ilgili ayrıntılı bilgileri temin etmede ve bu içgörülerden yararlanmak için gereken uzman dağıtım ağını hayata geçirmede başka firmaların desteğini almaktadırlar. Pazarlara hızlı bir biçimde giriş yapmanın zorunlu görülmesinden dolayı uluslararası pazarlara girmenin ve buralarda faaliyetlerini sürdürmenin yolu olarak ortak girişimlere ve diğer stratejik ittifak türlerine daha sıcak bakmaktadırlar.

Firmanın bir aşamadan diğerine geçebilme ihtimali firmanın uluslararası yöneliminin, ihracatı ne ölçüde cazip bulduğunun, ve yönetiminin yurt dışında başarıyla rekabet edebilme noktasında kendine güveninin bir fonksiyonudur. Aşamalar arasında geçişler aynı zamanda yönetimin kalitesi ve dinamizmine de bağlıdır.⁷⁵

- Yönetimin ihracatın firmanın büyümesi üzerindeki etkileri hakkındaki beklentileri;
- Yönetimin sistemli bir biçimde ihracat olanaklarını irdeleyerek ve ihracat planları yapması;
- Firmanın ölçeği de dâhil olmak üzere diğer firmalara kıyasla avantajlarının olması;
- Yönetimin büyüme ve pazara hâkimiyet konusundaki motivasyonunun belirginliği.

⁷⁴ Warren J. Bilkey, "An Attempted Integration of The Literature on The Export Behaviour of Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.9, No.1, 1978, ss.33-46.

⁷⁵ Bradley, a.g.e., ss.229-230

1.4. TİCARETTE ULUSLARARASI ORTAM

1.4.1. Ticari Ortamın Analizi

Firmalar dünya genelinde tanınır olmak, uzun vadeli büyümeyi sağlamak, karlılığı artırmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak gibi çeşitli nedenlerle uluslararası ölçekte rekabete girerken, ulusal pazarın doyuma ulaşmış olması, iç pazardaki rekabetin yoğunluğu, ve devletin uyguladığı kural ve düzenlemelerin baskısı da bu yöndeki eğilimi kuvvetlendirmektedir.⁷⁶ Uluslararası rekabette uygun ve yaratıcı bir pazara giriş stratejisi, pazarda uzun vadede kalabilmeyi güvence altına alır ve şirketi uluslararası pazarlarda başarıya götürür. Dahası, firmalar giderek daha dinamik ve çalkantılı bir hal alan ortamlarda, yoğun rekabet içinde, belirsiz piyasa koşulları, teknolojiye hızla giderek artan değişimler ve giderek kısalan ürün yaşam döngülerinin görüldüğü bir yapıda faaliyet göstermektedir.

Firmalar kendi ortamlarının ürünü sayılırlar. Firmanın devamlılığı ile tüm perspektif, kaynak, sorun ve fırsatları, ortamın ürettiği ve şekillendirdiği olgulardır. Faaliyetleri üzerinde ortamın etkilerini dikkate almayan bir firmanın kendi stratejisini geliştirmesi beklenemez. Kısacası işletme varlığını ortama borçludur. Dolayısıyla bir firmanın ortamda meydana gelen değişimleri izlemesi ve bu değişimlere uyum sağlamak için stratejiler geliştirmesi elzemdir. Bir başka deyişle, bir kuruluşun hayatta kalabilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için stratejiyi belirleyenler, kökten değişimler geçiren siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyal ortamın ve düzenleyici çerçevenin beraberinde getirdiği sorunlara gerçekten hâkim olmalı ve kurumsal stratejiyi sürekli olarak gözden geçirerek ortamdaki trendlerin etkilerine yanıt niteliğinde adımları kurum bünyesinde atmalıdırlar.⁷⁷ Çevredeki değişimin potansiyel avantaj getirmesi bekleniyorsa firma başarıya ulaşmak hatta sırf orada faaliyet göstermek için dahi aktif bir biçimde atılım yapmalıdır. Atılımsa, yeni teknolojilere erişim kazanmak, çalışanlarını bunları kullanmada eğitmek, yeni teknolojilerin kullanımını sağlayacak kapasiteyi temin edecek şekilde yatırımlar yapmak, firmanın konumunu koruyacak stratejiler geliştirmek ve artık olgunlaşmış ürün hatlarına yapılacak yeni yatırımları ikinci plana atmak anlamına gelmektedir. Örneğin IBM rakibi olan Apple Computer tarafından yaratılan ve yeni ortaya çıkan kişisel bilgisayar piyasasından yararlanmıştır. İş alanında kullanıma yönelik kişisel bilgisayarları düşük maliyetle üreten, dağıtan, satan ve bunlara hizmet sağlayan bir firma haline gelen IBM iki yıldan kısa bir sürede bu pazarı ele geçirmiştir.⁷⁸

Karşılarına çıkan çeşitli engellere iyimser bir perspektifle yaklaşan ve yeni yollar öğrenmeye devam etme eğilimi olanlar global iş dünyasında çok sayıda fırsat bulabilirler. Global ölçekte olan bitenden haberdar olmaksızın bunları gerektirir.⁷⁹

1. Kültürel farklılıklara tolerans göstermek, ve

⁷⁶ Sadaghiana, Dehghanb, Zandc, a.g.e., ss.53-70

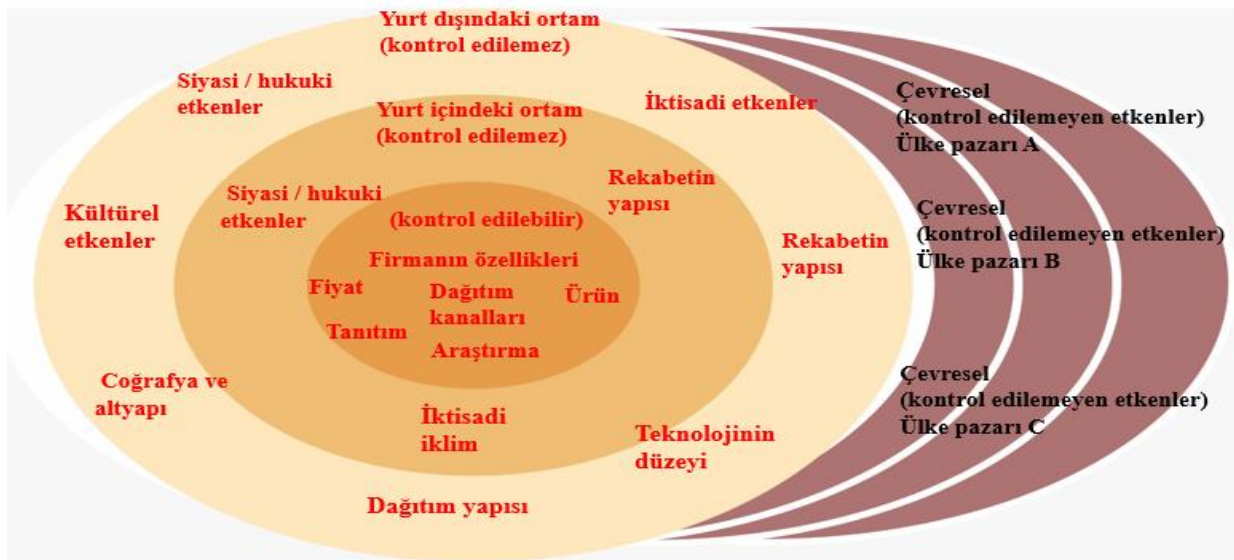
⁷⁷ Jain, a.g.e., ss.127-129

⁷⁸ A.g.e., ss.127-129

⁷⁹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.18

2. Kùltürler, tarih, dünya pazarındaki potansiyel ile global ekonomik, sosyal ve siyasi trendler hakkında bilgi.

Uluslararası pazarlamada kùltürel farklılıklara tolerans göstermek elzemdir. Tolerans, kùltürel farklılıkları anlamak ve farklı davranış tarzlarını benimsemiş insanları da kabul ederek onlarla birlikte çalışmak anlamına gelir. Bir başkasının kùltürünün öğelerini benimsemek gerekmez; ancak farklılıklarına karşın tüm insanların eşit olduğunu kabullenmek şarttır. Global farkındalık ise dünya pazarındaki potansiyel ile global ekonomik, sosyal ve siyasi trendler hakkında bilgiyi de kapsamaktadır. Firmaların kendilerine ev sahipliği yapan ülkenin hükûmet sistemi, finans kurumları, çevreyle ilgili grupları ve tüketici forumları hakkında kendi faaliyetleriyle ilgili hususları bilmeleri gerekir. Bir ülkenin siyasi sistemi, siyasi ideolojisi, dini ya da gücünü dini coşkudan alan köktenci işleyişi ülkeye giriş öncesinde analiz edilmesi gereken konulardır.⁸⁰ Dünyanın hemen her bölgesinde pazarın sunduğu potansiyel çok ciddi değişimler geçirmektedir ve global ölçekte bilgi sahibi bir kişinin bunları sürekli olarak izleyerek kendisini bunlara uyarlaması gerekmektedir.



Şekil 1.1. Uluslararası Pazarlama Görevi

Kaynak: Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010, p.11

Şekil 1.1. uluslararası pazarlama yapan bir kurumun faaliyet gösterdiği alanın genelini yansıtmaktadır. İçteki daire pazarlama yöneticisinin kontrolü altındaki alanı göstermektedir. Bir başka deyişle pazarlamacının karar alma alanını oluşturan kontrol edilebilir öğeleri ortaya koymaktadır. Stratejik tercihleri sınırlandıran nitelikte gereken genel kurumsal kaynak, yapı ve yetkinliklerden hareketle pazarlama yöneticisi fiyat, ürün, tanıtım, dağıtım kanalları ve araştırma faaliyetlerini birlikte değerlendirerek beklenen talepten yararlanmak için bir rota

⁸⁰ Mathur, a.g.e., ss.161-164

çizer. Kontrol edilebilen öğeler uzun vadede değiştirilebilir ve genellikle, piyasadaki kısa vadede değişen koşullar, tüketici tercihleri veya kurumsal hedefler ışığında uyarlanabilir.⁸¹

İkinci daire ise firmanın merkezinde, yurt dışındaki operasyonla ilgili kararları üzerinde etkili olabilecek çevresel unsurları içermektedir. Bunlar arasında firmanın kendi ülkesinde, yurt dışındaki faaliyetlerinin başarısı üstünde doğrudan etkili olabilecek siyasi ve hukuki faktörler, ekonomik ortam ve rekabet gibi unsurlar sayılabilir. Firmanın kendi ülkesinde dış politikayla ilgili alınan bir siyasi karar firmanın uluslararası pazarlamadaki başarısı üzerinde doğrudan etkili olabilir. Örneğin ABD hükûmeti, Libya'nın terör saldırılarına verdiği desteğe yanıt olarak Libya ile tüm ticarete yasak getirmiş, apartheid rejimine protesto olarak Güney Afrika ile ticarete sınırlamalar uygulamış ve faaliyetleriyle Amerika Birleşik Devletleri ile müttefiklerinin milli güvenliğine tehdit oluşturduğu düşünülen Irak'la ticareti de tümüyle yasaklamıştır.⁸² Bu örneklerin her birinde, IBM'den Exxon'a, hatta Hawg Heaven Bait Company'e kadar tüm ABD şirketlerinin uluslararası pazarlama programları bu siyasi kararlarla getirilen sınırlamalara tabi tutulmuştur.

Uluslararası ortamın Şekil 1.1.'in dış dairelerinde gösterilen kontrol edilemeyen ortamı, siyasi/hukuki etkenleri, ekonomik etkenleri, rekabetle ilgili etkenleri, teknolojinin düzeyini, dağıtım yapısını, coğrafya ve altyapıyı, ve kültürel etkenleri kapsamaktadır. Bu etkenler uluslararası pazarlamaya giren bir kurumun üstesinden gelmesi gereken belirsizliği oluşturan başlıca faktörlerdir. Bunlar yöneticilerin kontrolü dışında kalan ancak pazarlama programı tasarlanırken yine de ele alınması gereken unsurlardır. Dolayısıyla bir firma yabancı pazarlarda ne kadar çok faaliyet gösterirse üstesinden gelmesi gereken olacak olan yabancı çevresel etkenler de o denli çeşitlilik kazanacaktır. Çoğu zaman A ülkesindeki pazarda karşılaşılan bir soruna getirilen çözüm B ülkesindeki pazardaki benzer bir sorun için geçerli olmayacaktır. Pazarlama programını yurt dışı pazarlara uyarlamak için pazarlama yapılarının, kontrol edilemeyen çevresel unsurların her birinin faaliyet göstermek istedikleri yabancı pazarların her birindeki pazarlama planı üzerindeki nüfuz ve etkisini etkin bir biçimde değerlendirebilmesi gerekmektedir. Belirli bir yurt dışı pazardaki tehlike işaretleri ya da potansiyel göstergeleri her zaman doğru bir biçimde okunup yorumlanamayabilir. Bu yöndeki çaba ve pazarlama yapılanmasının kontrol edilemeyen etkenlere uyarlanması pazarlama alanında yapılan işlerin nihai sonucunu da belirleyecektir. Aşağıda pazarlama stratejisi oluşturmada pazarlama yöneticilerinin karşılaştığı en büyük sorunu teşkil eden kontrol edilemeyen çevresel etkenlerin bir analizine yer verilmektedir.

⁸¹ Cateora, Ghauri, a.g.e., ss.30-31

⁸² Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.11-13

1.4.2. Siyasi ve Hukuki Etkenler

Bir ülkenin siyasi sistemi aşağıdaki şartlar altında pazarın cazibesini değerlendirmede en önemli kriter niteliğindedir:⁸³

- iş dünyasındaki fırsatlar siyasi sisteme bağlıdır;
- firmanın faaliyetleri petrol işinde olduğu gibi ciddi yatırımlar gerektirmekte olup bu da siyasi istikrarsızlığın getireceği risklere açık bir tablo yaratmaktadır;
- doğrudan doğruya ülkenin siyasi makamlarıyla iş yapılmaktadır.

Bir ülkenin siyasi sistemini sınıflandırmak bazen çok güç olabilmektedir. Örneğin Moldova'daki demokrasinin düzeyini Arjantin, Tayland veya Ukrayna'dakiyle karşılaştırmak anlamlı sonuçlar vermeyebilir. Ülkelerin iç pazarları siyasi sistemlerdeki benzerlikler dikkate alınarak karşılaştırılabilir ve gruplanabilir de bu sistemler oldukça farklı kamusal politikalara neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da, siyasi sistemleri ve ideolojileri birbirine nispeten benzeyen ülkelerde bile iktisadi koşullar büyük farklılık gösterebilmekte ve dolayısıyla kontrol edilmeleri de kolay olmayabilmektedir. Örneğin Küba, Kuzey Kore, Vietnam ve Çin komünist partilerce yönetilmelerine karşın hepsinin ekonomik koşulları ve bunların sonucunda ortaya çıkan iş fırsatları farklılık göstermektedir.

Pazarlama alanında aldıkları tüm kararlarla firmalar dolaylı olarak siyasi birer karar da almış olmaktadır.⁸⁴ Böylelikle dünyadaki siyasi gelişmelere geçmişte olduğundan çok daha güçlü bir biçimde bağlı bir yaşantı sürdürmektedirler. Aynı zamanda firmaların global karar alma politikaları da siyasi bir nitelik kazanmakta ve bu noktada maalesef alışılmış anlamıyla işletme teorisi, etkilenen firmalara karar almada yardımcı olabilecek herhangi bir model ya da kalıp sunamamaktadır.

Devletlerin uygulamaları global strateji üzerinde çok etkili olabilmektedir. Örneğin devletler ulusal firmalara teşvik uygulayarak bunların rekabet avantajını artırabilmektedirler. Devletler ayrıca kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT'ler) üzerinden doğrudan doğruya rekabette de yer alabilmektedirler. Böylesi işletmelerin kâr kaygısı taşıması gerekmemektedir; zira bunlar hazinenin garantisi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler.⁸⁵

Uluslararası alanda iş yapmada karşılaşılan başlıca riskler çoğu zaman iktisadi değil siyasi niteliktedir.⁸⁶ Firmanın merkezinin yer aldığı ülkenin ya da faaliyetlerini yürütmek için yeni girdiği pazardaki ev sahibi devletin müdahalesinin neden olabileceği siyasi riskler arasında şunlar sayılabilir:⁸⁷

⁸³ Hans Mühlbacher, Helmut Leihns and Lee Dahringer, **International Marketing: A Global Perspective**, 3. basım, Thomson Learning, Londra, Birleşik Krallık, 2006, ss.69-70

⁸⁴ Hans Gunther Meissner, **Strategic International Marketing**, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 1990, s.143

⁸⁵ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.170

⁸⁶ Leighton, a.g.e., s.27

⁸⁷ Hollensen, a.g.e., s.64

- yabancı devletlere uygulanan kısıtlamalar;
- ülkenin ihracat politikası;
- ev sahibi devletlerin yabancı müşterilerin ödeme yapabilme olanaklarını kısıtlar nitelikte uyguladığı döviz kontrolleri;
- ihracatın önündeki engelleri aşmada devletin yeterli destek sağlamaması;
- ihracat yapan firmalara yeterli düzeyde vergi avantajı sağlanmaması;
- ülkenin parasının ihracat pazarlarındaki para birimlerine kıyasla değerli olması;
- ithal edilen ürünler için yüksek düzeyde gümrük vergisi ödenmesi;
- ithalat alanındaki karmaşık düzenleme ve prosedürler;
- ticari faaliyetlere ilişkin belgelerin karmaşıklığı;
- ihracatı düzenleyen ulusal hukuk kurallarının tatbiki;
- dış pazarlardaki halk hareketleri, devrimler ve savaşlar dolayısıyla meydana gelen sıkıntılar.

Potansiyel siyasi risklerden kaçınmak için firmalar, özellikle de çok uluslu olanlar net bir biçimde lobcilik ve diğer siyasi temas araçlarına başvurmaktadırlar. Örneğin Toyota, bir dönem sıkıntı içindeki Amerikan rakiplerine "yardımcı olmak" amacıyla Amerika'da satılan otomobillerinin fiyatlarını artırmayı masaya bir seçenek olarak getirmişti.⁸⁸ Geçmişte de Amerikan otomobil firmaları sıkıntı çekerken Japon hükûmeti otomobil ihracatına kota getirme yoluna gitmişti.⁸⁹ Siyasi boyuttaki zaaflarla başa çıkmanın bir yolu iktidardakilere çeşitli ödemeler yapmak yoluyla şirket adına müdahalede bulunmalarını ve böylelikle siyasi risklerin azaltılmasını sağlamaktan geçer. Bu bağlamda Bennett şirketlerin siyasi risklerden kaçınarak faaliyetlerini kolaylaştırmada devlet yetkililerinin yolsuzluklarının oynadığı role vurgu yapmaktadır.⁹⁰

Belirli bir ülkedeki siyasi riskleri değerlendirmek ve bunlardan kaçınmanın en iyi yolu, şirketin ilgi alanında meydana gelmekte olan değişimlerin kapsamlı ve derinlemesine bir analiziyle başlamaktır.⁹¹ Bu noktada Meissner bir dış pazara girme ya da girmeme yönünde karar alırken aşağıdaki alanlara ilişkin ayrıntılı bir analize başvurmak gerektiğini ifade etmektedir:⁹²

1. Siyasi ortam, yönetim türü, tarihi gelişim, parti yelpazesi, partilerin temel programları, seçmenlerin analizi, ordunun rolü ve etkisi, yabancı firmalara yönelik tutum, devletin iş dünyasındaki rolü ve etkisi, dini ve etnik farklılıklar;
2. Ülke içinde siyasi istikrar;
3. Diğer ülkelerle olan siyasi ittifak veya gerilimler
 - siyasi bloklara bağlılık,
 - askeri çatışmalar,

⁸⁸ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.181

⁸⁹ A.g.e., s.181

⁹⁰ Bennett, a.g.e., ss.26-27

⁹¹ Leighton, a.g.e., s.27

⁹² Meissner, a.g.e., ss.85-86

- diplomatik gerilimler,
- ticari-siyasi çatışmalar.

Bir ülkenin hukuk sistemi o ülkede işlerin yapılmasını düzenleyen kuralları ve ürün ve hizmetlerin uyması gereken kural ve standartları belirleyen şeydir.⁹³ Tüm ülkeler tanıtım, ürün geliştirme, etiketleme, fiyatlandırma ve dağıtım kanalları alanlarındaki pazarlama faaliyetlerini düzenleyen kanunlara sahiptir. Çoğu zaman aynı faaliyetleri düzenleyen kanunlara sahip ülkeler arasında uygulama ve yorum bağlamında önemli farklar olabilmektedir. Avrupa Birliğinde satışlarda uygulanan promosyonları düzenleyen kanunlar bu nevi bir çeşitliliğe iyi birer örnektir. Örneğin Avusturya'da özel teklifler, ücretsiz hediyeler veya kuponlar indirim olarak değerlendirilmekte ve yasak tutulmaktadır.⁹⁴ Öte yandan Finlandiya'da 'ücretsiz' kelimesinin kullanılmaması ve tüketicilerin ürünleri satın almaya zorlanmaması kaydıyla özel tekliflere geniş bir yelpazede izin verilmektedir.⁹⁵ Fransa'da kanunlar yılda iki kez, Ocak ve Ağustos aylarında indirim yapılmasına ve bu indirimlerin dört ila altı hafta sürebilmesine izin vermektedir.⁹⁶ Her ne kadar Avrupa Birliği bazen iktisadi işbirliğinin çekici bir örneği olarak görülsün de, gerçekte 28 farklı ülke, kültür ve dilin yanında 28 farklı hukuk sistemiyle yüz yüze olunan bir tablo söz konusudur. Örneğin McDonald's dünya genelinde restoranlarında genetiği değiştirilmiş patatesler kullanmaya son vermiş ve Happy Meal menüleriyle yumuşak plastik oyuncak verme uygulamasını sonlandırmıştır. Tüm bu değişimler ABD'deki standartlar ile Avrupa Birliğindeki standartların orta noktasını bulabilme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Indiana merkezli ve toptan ambalaj ürünleri alanında uzmanlaşan küçük bir firma olan Rieke, rakiplerinden birinin Rieke'nin tasarımını kapsam dışı bırakan bir ürün standardının uygulamaya koyulmasını sağlayabilmesi sayesinde Avrupa pazarının dışında kalmıştır.⁹⁷

Firmalar aynı zamanda çevre konusunu ele alan çeşitli kanun ve yönetmeliklerle de karşı karşıyadır. Çevre konusundaki global endişeler endüstriyel kirlilik, tehlikeli atık bertarafı, ya da ormanların hızla yok edilmesi gibi sorunların ötesine geçerek artık doğrudan tüketicilere yönelik ürünlerle ilgili konuları da kapsamaya başlamıştır. Yeşil pazarlama kanunları çevre dostu ürünlere ve ürün ambalajlarına ve bunların katı atık yönetimi konusundaki etkilerine odaklanmaktadır. Tek bir uluslararası iş hukuku sistemi olmadığı için uluslararası pazarlama yapan kurumlar çeşitli potansiyel pazarlarda "oyunun farklı kuralları" olmasının sonuçlarını göz önünde bulundurmak zorundadır.

Yukarıda ele alınan siyasi risk analizi iktisadi riskleri, yerel içerik düzenlemelerini, diğer ülkedeki siyasi ortamda karşılaşılabilecek sorunları, ithalat-ihracat düzenlemelerini ve yabancı firmaların yerel yatırım projelerine katılımı konusundaki tavırları da dikkate

⁹³ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.70-71

⁹⁴ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.204-207

⁹⁵ A.g.e., ss.204-207

⁹⁶ A.g.e., ss.204-207

⁹⁷ Taylor W. Melon ve John L. Graham, **International and Global Marketing: Concepts and Cases**, IRWIN INC., Kaliforniya, ABD, 1995, s.717

almaktadır. Siyasi zaafılarını azaltabilmek için firmanın iyi bir kurumsal vatandaş olmaya çalışması, kamuyla ilişkilerini yönetmesi, halkla ilişkiler ve diğer pazarlama stratejileri üzerinden yerelde iyi bir imaj çizmesi beklenir olmuştur.⁹⁸

1.4.3. İktisadi Faktörler

Dünyada çok çeşitli ekonomi türleri varlığını sürdürmektedir. Bunlar arasındaki farklar yönetimin kararlarını kayda değer bir biçimde etkileyebilmektedir. Piyasa ekonomilerinde bireylerin kendi edimleriyle kontrol atama ve ekonomik kaynakları dağıtma imkânı vardır.⁹⁹ Planlı ekonomilerde ise bu söz konusu değildir. Ancak yirmi birinci yüzyılda bir çok ülke piyasa odaklı ekonomi yönünde mesafe kat etmeye başlamış ve bu hedefe çeşitli oranlarda ulaşmıştır. Ancak aralarındaki dengesizlikler bugünün uluslararası işletme yöneticilerinin önüne sorun olarak çıkmaktadır.

Ekonomik kalkınma (büyüme) genellikle ulusal üretimde, kişi başına düşen ortalama gayri safi yurt içi hasılda (GSYİH) veya gayri safi milli hasılda (GSMH) artışta yansımaları bulan şekilde milli üretim rakamlarında yükseliş olarak anlaşılmaktadır. Ülkenin ekonomik düzeyi yurt dışından gelen pazarlamacının faaliyetlerini şekillendirirken dikkate alınması gereken başlıca değişkendir. Ülkenin ekonomik büyümesinin düzeyi iş dünyasındaki yabancıların faaliyetlerine bakışı, mallara olan talebi, ülke içindeki dağıtım sistemlerini, ve pazarlama sürecinin tümünü etkiler. Birleşmiş Milletler ülkeleri sanayileşme düzeylerinden hareketle iktisadi kalkınma ekseninde sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Bu bağlamda ülkeleri başlıca üç grupta sınıflandırmaktadır:¹⁰⁰

- **Gelişmiş Ülkeler:** Kanada, İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya ve ABD gibi kişi başına düşen gelir düzeyinin yüksek olduğu sanayileşmiş ülkeler.
- **Gelişmekte Olan Ülkeler:** Gelişme sürecinde olup da dünya pazarlarına yeni giriş yapan ve bir çoğu Asya ve Güney Amerika'da bulunan, kişi başına düşen gelir düzeyinin biraz daha düşük olduğu ülkeler.
- **Az Gelişmiş Ülkeler:** Sınai kalkınmanın henüz başlarında olan, kırsal ve geçimlik tarımsal faaliyetlerle iştigal eden bir nüfusa ve son derece düşük kişi başına düşen gelir düzeyine sahip, dünya ticaretinde payı çok düşük olan ülkeler. Bu ülkeler genellikle Orta Afrika ve Asya'nın belirli bölgelerinde yer almaktadır. Az gelişmiş ülkeler sıklıkla şiddet olayları ve potansiyeli ile birlikte anılmaktadır.

Uluslararasılaşmanın önündeki iktisadi engeller de iki gruba ayrılmaktadır: firma içi ve dışındaki engeller. Firma içindeki engeller arasında arazi ve iş gücü gibi temel kaynakların eksikliği, dış pazarlar hakkında bilgi ve deneyim yoksunluğu, uluslararası ölçekte genişlemenin arkasında yönetim iradesinin olmayışı ve ülke içinde genişlemeye daha büyük

⁹⁸ Bradley, a.g.e., ss.125-126

⁹⁹ Mathur, a.g.e., ss.161-164

¹⁰⁰ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.251-252

öncelik verilmesi sayılabilir.¹⁰¹ Firma dışındaki iktisadi engeller ise firmanın faaliyetlerini daha geniş bir ölçekte etkilemekte ve son derece yoğun rekabetin görüldüğü pazarlar, kurlardaki aşırı hareketlilik ya da piyasadaki performansın düşüşü gibi şekiller alabilmektedir.¹⁰²

Svend Hollensen, firmaların uluslararasılaşma yolunda ilk etapta şu firma içi engellerle karşılaştığını vurgulamaktadır:¹⁰³

- Finansal kaynakların yetersizliği;
- Yetersiz uzmanlık;
- Dış pazarlarla bağlantıların olmayışı;
- İhracata yönelik iradenin eksikliği;
- Dış pazarlara açılmayı finanse edecek finansal kaynakların bulunmaması;
- Dış pazarlara ayrılacak üretim kapasitesi olmaması;
- Yurt dışında dağıtım kanallarının olmaması;
- Yönetimin gelişmekte olan yurt içi pazarlara ağırlık vermesi;
- İhracata yönelik üretim, dağıtım ve finansman harcamalarının yüksekliğinin maliyeti artırması.

Uluslararasılaşma sürecine engel olan firma dışı unsurlarsa iki grupta değerlendirilebilir: genel piyasa riskleri ve ticari riskler.

Genel piyasa riskleri arasında şunlar sayılabilir:¹⁰⁴

- Pazara nispeten uzak olma;
- Dış pazarlarda diğer firmaların rekabeti;
- Dış pazarlarda ürün kullanımındaki farklılıklar;
- Dil ve kültür farklılıkları;
- Dış pazarda doğru distribütörü bulmada yaşanan güçlükler;
- Dış pazarlarda ürün özelliklerini ilgilendiren farklılıklar;
- Yurt dışındaki alıcılara sevkıyatta yaşanan güçlükler.

Ticari riskler arasında ise şunlar sayılabilir:¹⁰⁵

- Sözleşmelerin dövizle yapıldığı durumlarda kurlardaki dalgalanmalar;
- İhracat müşterilerinin sözleşmeyle ilgili uyuşmazlıklar tahtında ödeme yapmaması, ürünü kabul etmemesi, ya da dolandırıcılık halleri;
- İhracata yönelik sevkiyat veya dağıtım süreçlerinde gecikmeler ve/veya ürünün zarar görmesi;
- İhracat için finansman temininde yaşanan güçlükler.

¹⁰¹ Çavuşgil, Tütek ve Çımar, a.g.e., s.326

¹⁰² A.g.e., s.326

¹⁰³ Hollensen, a.g.e., s.61

¹⁰⁴ A.g.e., s.64

¹⁰⁵ A.g.e., s.64

Yukarıda da değinildiği üzere, ülke risklerini değerlendirmede iktisadi kalkınma ve siyasi risklere ilişkin göstergelere başvurulmaktadır. Siyasi riskler daha önce ele alındığı için burada yalnızca iktisadi risklere odaklanılacaktır. Belirli bir ülkedeki iktisadi riskleri değerlendirmenin ve bunlardan kaçınmanın en iyi yolu, şirketin ilgi alanında meydana gelmekte olan değişimlerin kapsamlı ve derinlemesine bir analiziyle başlamaktır. İktisadi göstergeler şunlardır:¹⁰⁶

- Gayrı Safi Milli Hasıla (GSMH),
- Geçmiş yıllardaki GSMH artışı,
- Ekonomik büyüme ve enflasyon oranları
- Varlık ve gelir (kişi başına düşen gelir) dağılımları,
- Fiyatın gelişimi,
- İstihdam ve işsizlik oranı,
- Dış ticaret,
- Ödemeler dengesi,
- Döviz rezervleri ve uluslararası borç oranları.

1.4.4. Kültürel Etkileşimler

Kültür çok farklı şekillerde kavramsallaştırılabilecek kapsayıcı bir terimdir. Dolayısıyla bu kavramın birden fazla tanımıyla karşılaşılmaktadır. Her halükârda kavramın temel düzeyde güçlü bir tanımı istendiğinde kültürün belirli bir toplumda aktarılan ve paylaşılan geleneksel inanç ve değerler kümesi olduğu söylenebilir. Kültür aynı zamanda bir kuşaktan diğerine aktarılan hayata bakış ve düşünüş şekillerinin toplamı olarak da görülebilir.¹⁰⁷ Kültür denildiğinde bir insan grubunun üyelerini bir diğer grubun üyelerinden ayıran, kolektif mantık ve perspektif anlaşılır. Kültür insandan insana farklı algılanır; zira bu kavram farklı kuralları, değerleri, adetleri, sanat yaklaşımlarını ve ahlak perspektiflerini kapsayan bir şemsiye konsepttir.

Yabancı ülkelerdeki insanlar, firmalar veya kurumlarla iş yapmak isteyenler 10 temel kriteri yerine getirmelidirler:¹⁰⁸

- 1) açık tolerans,
- 2) esneklik,
- 3) alçak gönüllülük,
- 4) adil yaklaşım,
- 5) farklı tempolara ayak uydurabilme yeteneği,
- 6) merak / ilgi,

¹⁰⁶ Meissner, a.g.e., ss.85-86

¹⁰⁷ Onkvisit, Shaw, a.g.e., s.155

¹⁰⁸ Geert Hofstede, **Culture's Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, ss.63-68

- 7) ülke hakkında bilgi,
- 8) diğer insanlara sıcak bakmak,
- 9) saygı uyandırabilme yeteneği, ve
- 10) insanın kendisini çevreye entegre edebilme yeteneği.

Yabancı dilleri konuşabilmek ve diğer kültürler hakkında bilgi sahibi olmak diğer kültürlerle uyum gösterecek şekilde gereken değişiklikleri yapabilmek için gereken bilginin anahtarıdır. Kaldı ki, kültürel bilgi ancak ilgili konularda kültürel uyarlamalara dönüştürüldüğünde iş ilişkilerinde faydalı olabilmektedir.¹⁰⁹ Ancak uyarlamadan kastın yöneticilerin standart uygulamalarından uzaklaşması ve her durumda yerele ayak uydurması olduğu düşünülmemelidir. Daha ziyade yöneticilerin yereldeki adetlerden haberdar olması ve yanlış anlamalara neden olabilecek farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde düzenlemeler yapabilmesi beklenir. Ne ölçüde bir uyarlamanın uygun olduğuna karar verirken firmanın ülkeden ülkeye müşteri profilinde zevk, gelir, kültür ve alım kararı süreçleri gibi boyutlarda ne gibi değişiklikler olduğunu dikkate alması gerekmektedir.¹¹⁰ Etkin bir biçimde uyarlama sağlamada kişinin kendi kültüründen haberdar olması ve başkalarının kültürleri bağlamında karşılaşılan farklılıkların endişe, düş kırıklığı veya ev sahibi ülkede yaşayanların niyetlerini anlayamama gibi sonuçlar doğurabileceğini bilmesi elzemdir.

Uluslararası pazarlamada başarının önündeki başlıca engeller kişinin kendi perspektifine dayanan kriterlerden (KPK) yola çıkması ve bu çerçevede etnosentrik bir yaklaşım içine girmesidir. KPK yurt dışındaki pazarı gerçek anlamda değerlendirebilmenin önünde bir engel teşkil etmektedir. KPK, kişinin kararlarını farkında olmadan kendi kültürel değerleri, deneyimleri ve bilgilerine dayandırmasıdır. KPK'nın etkisini daha iyi anlatabilmek için farklı kültürlerden insanların kişisel alan tahayyülleri bağlamında meydana gelebilecek yanlış anlamalar örnek olarak ele alınabilir. Mesela Amerika Birleşik Devletlerinde aralarında bir bağ bulunmayan insanlar, konuşurken ya da grup içindeyken diğerleriyle aralarında belirli bir fiziksel mesafeyi korurlar.¹¹¹ Bu bilinçli yapılan bir şey olmayıp, sadece böylesi bir mesafenin varlığı insanı rahat hissettirdiği için düşünmeden mesafeyi muhafaza etmek söz konusudur. Birisi çok yakına geldiğinde ya da çok uzaklaştığında bir rahatsızlık hissi doğar ve kişi doğru mesafeyi sağlamak için yaklaşma ya da uzaklaşma yoluna gider. Bu süreçte de KPK'nın verdiği his belirleyici rol oynamaktadır. Başka bir kültürden gelen biri bir Amerikalıya fazla yaklaştığında Amerikalı o kişinin kültüründe kabul gören mesafeyi bilmeden, bilinçsizce (Amerikan standartlarına göre) uygun bir mesafeyi yeniden oluşturacak şekilde uzaklaşır ve bu durum her iki taraf için de kafa karışıklığı yaratabilmektedir.¹¹²

¹⁰⁹ Geir Gripsrud, Carl Arthur Solberg ve Arne M. Ulvnes, "The Effect of Information Collection Behaviour on Market Performance: The Role of Partner Relationships", Tamer Çavuşgil ve Carl Arthur Solberg (Ed), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries**, kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006, ss.135-153

¹¹⁰ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.175

¹¹¹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.16-17

¹¹² A.g.e., ss.16-17

Amerikalılar yabancıların fazla yüzgöz olmaya eğilimli olduğunu düşünürken yabancılar da Amerikalıları fazla mesafeli görmeye eğilimlidirler. Her iki taraf da kendi KPK'larının öngördüğü değerlere göre tepki vererek kültürel bir yanlış anlama yaşamaktadırlar. Kişinin kendi perspektifine dayanan kriterler onu kültürel farklılıklardan haberdar olmaktan ya da böylesi farkların önemini fark etmekten alıkoyabilir.

KPK'ların etkisini kontrol altında tutabilmenin en etkili yolu bunların kişinin davranışlarının bir parçası olduğunun farkına varmaktır. Her kültürü derinlemesine öğrenmek ve önemli tüm farklardan haberdar olmak mümkün değilse de, farklılıklar karşısında hassas bir yaklaşım sergileme gereğinin farkında olmak ve bir başka kültürle iş yaparken muallakta kalınan yerde soru sormaktan çekinmemek uluslararası pazarlamada karşılaşılabilecek pek çok sorundan kaçınmaya yardımcı olabilmektedir.¹¹³

İnsanlar yalnızca yazılı ya da sözlü iletişim kurmazlar. Bilerek ya da bilmeyerek insanlar sözlü olmayan bir biçimde de iletişim içinde olurlar. Vücut dili kapsamında hareketler, görünüm, giysiler, yüz ifadeleri, jestler, duruş, sessiz kalma, dokunuşlar, zamanlama, konuşmacıyla dinleyiciler arasındaki mesafe, fiziksel ortam, tonlama ve konuşmanın ritmi de yer alır.¹¹⁴ Vücut dilinin bazı unsurları (örneğin gülümseme) evrensel de, başka dışavurumları kültürden kültüre farklı anlamlara gelebilmektedir. Japonlara göre uzun süreli göz teması kaba bir hareketken Amerikalılar göz temasından kaçınmayı istenmeyen bir tavır olarak görmektedirler.¹¹⁵ Ayrıca bu sözlü olmayan iletişim unsurları cinsiyete ya da sosyal ya da ekonomik sınıfa göre de değişebilmektedir. Bir insanın tam karşısına oturmak agresif bir hareket olarak algılanabilmektedir. Öte yandan yan yana oturmak da konuşmayı güçleştirmektedir. Aşağıda sözlü olmayan iletişimin önde gelen türlerinden bazıları ele alınacaktır.

1. Renklerin dili - Tıpkı çiçekler gibi renklerin de özel anlamları vardır. Örneğin Afrika'da sarı renk hastalıkla özdeşleştirilmektedir. Beyaz ABD'de gelinlikler için uygun renk olarak görülürken Hindistan, Hong Kong ve Japonya'da siyah gibi yas rengi olarak kullanılabilmektedir.¹¹⁶ Amerikalıların sinirlenmeyle özdeşleştirdiği kırmızı Çinliler için şansın rengidir. Çin'de Yeni Yıl başta olmak üzere özel günlerde çalışanlara ve çocuklara hediye niteliğinde kırmızı zarflara para koyma adeti oldukça yaygındır.¹¹⁷

2. Hediyeleşimin dili - Hediye sunumuyla ilgili kültürel tavırlar dünyanın bir yerinden diğerine oldukça büyük çeşitlilik gösterebilmektedir. Hediyeler ve bunların belirli durumlara uygunluğu konusundaki farklı algılardan dolayı iyi niyetle verilen bir hediye'nin farklı anlama gelen bir sürpriz ya da kültürün gereği olarak görülen bazı kuralları ihlal eden ve kişiyi

¹¹³ Cateora, Ghauri, a.g.e., ss.33-35

¹¹⁴ Onkvisit, Shaw, a.g.e., s.176

¹¹⁵ <https://www.hofstede-insights.com/product/culture-compass/>

¹¹⁶ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.176-178

¹¹⁷ Laurence Jacobs, "Cross-Cultural Colour Comparisons:Global Marketers Beware!", **International Marketing Review** Vol.8, No.3, 1991, ss.21-30.

utandıran bir gelişme olabilmesi de mümkündür. Asya-Pasifik bölgesindeki ülkelerde hediyelerin parlak renklerde (kırmızı ve altın rengi gibi) paketlenmesi tercih edilmektedir.¹¹⁸ ABD'de genellikle hediye olarak giysi verilmez, zira oldukça kişisel bir hediye olduğu düşünülür. Rusya'da ise giysiler rüşvet olarak görüldüğü için yine popüler hediye tercihleri arasında yer almaz. Fransa, Rusya, Almanya, Tayvan ve Tayland'da bıçak hediye etmeye sıcak bakılmaz, zira dostluğu "yaralayabileceği" düşünülür.¹¹⁹ Çin ve Tayvan'da duvar ya da masa saatlerine hediye dükkanlarında rastlanmaz. Çünkü saat kelimesi ses olarak "öldürme" kelimesine ya da ölen bir kişiye cenazesinden hemen önce yapılan bir ziyarete benzetilmektedir. Çoğu Amerikalı hediye vermenin vakit kaybı olduğunu düşünse de artık son derece ticarileşmiş bir yapıya bürünmüş olmasına rağmen Noel'de hediye alma ve vermeyi pek sevdikleri görülmektedir. Dünyanın çoğu bölgesinde hediye düşünceli bir davranış ve karşdakine duyarlı olmanın bir işareti olarak görülmektedir ve birine ziyarete giderken eli boş gidilmez.

3. Batıl inançların dili - Modern dünyada batıl inançları göz ardı etmek oldukça kolaydır. Yine de batıl inançlar dünyanın her yerinde gerek kişisel davranışları, gerekse işle ilgili davranışları açıklamada önemli bir rol oynamaktadır. Asya'da falcılık, el falına bakmak, rüya analizi ve yorumlama, ayın evreleri, doğum tarihi ve el yazısı analizi, hayaletlerle iletişim ve diğer birçok inanış gündelik yaşamın birer parçası niteliğindedir.¹²⁰ Fiziksel görünüm kişinin karakterini değerlendirmede sıklıkla başvurulanan bir husustur. Örneğin uzun kulaklar genellikle şanslı insanlarla özdeşleştirilmektedir. Bazı Batılılar diğer kültürlerden insanların batıl inançları bu denli ciddiye almasını anlamakta zorlanmaktadır. Hayvan kurban etmek ya da kötü ruhları uzaklaştırmak için başvurulanan diğer törensel uygulamalara anlam veremeseler de, kendi inanış ve batıl inançlarının da diğer kültürlere mensup insanlara aynı derecede garip geldiğinin de farkında olmalıdırlar. Örneğin Amerikalılar da tahtaya vurmakta, birbirlerine şans dilemekte, ve önlerinden kara kedi geçtiğinde biraz endişelenmektedirler. Merdivenlerin altından yürümek istemez ve ayın 13'üne denk gelen Cuma günleri normalden daha dikkatli olmaya çalışırlar.

4. Din - Din birçok toplumda kültürün önemli bir unsurudur. Dinin güçlü bir etkisi vardır ve pazarlama alanında çalışıp da dini iyi anlayamayan insanların karşılarındakinin inançlarına aykırı davranışlarla saygısızlık olarak algılanacak tavırlar içine girmesi mümkündür. Satın alma davranışları da dâhil olmak üzere çok çeşitli davranışlar aslında dini inançlara dayanmaktadır. Örneğin İslam dini belli başlı tüm dinler hakkında belirli düzeyde bilgi sahibi olmanın gerekliliğini anlama bağlamında iyi bir örnektir. Dünya genelinde bir milyardan fazla insan İslam inancına sahip olsa da büyük çok uluslu firmaların zaman zaman Müslümanları kızdıracak uygulamalar içine girebildiği görülmektedir. Fransız moda evi Chanel yaz koleksiyonlarında yer alan bazı elbiselerin üzerine İslam dininin kutsal kitabından ayetler

¹¹⁸ Mehmet Melemen, *Uluslararası Ticaret Kültürü*, TÜRKMEN Kitapevi, İstanbul, Mart 2012, s.42

¹¹⁹ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.176-178

¹²⁰ A.g.e., ss.176-178

işleyerek istemeden Kuran'ın kutsallığına aykırı bir davranış içine girmiştir.¹²¹ Tasarımcı bu konuda gözüne hoş göründüğünü söylediği tasarım unsurlarını Hindistan'daki Taj Mahal konusunda yazılmış bir kitaptan aldığını ve anlamını bilmediğini belirtmiştir. Ayetlerin bu şekilde kullanılmasının Kuran'a bir hakaret olduğunu düşünen bir grup Müslüman'ın talebi üzerine Chanel söz konusu tasarıma sahip elbiseleri ve bunların fotoğraflarının negatiflerini yok etmek zorunda kalmıştır. Bu örnek bir pazarlamacının, yani bu olayda tasarımcının diğer dinler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı durumda nasıl sorunlarla karşılaşabileceğini göstermektedir. Bazı durumlarda din pazarın cazibesini belirlemede önemli bir kriter olabilmektedir.

Chanel örneğine benzer biçimde başka firmalar da pazara girmeye ya da yeni bir ürün lansmanı yapmaya çalıştıkları ülkelerdeki kültürel farklılıkları dikkate almamaları durumunda ciddi mali kayıplarla karşılaşabilmektedirler.

¹²¹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.107-108

1.5. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞTIRILMASI SÜRECİ

1.5.1. Hizmet Sektörünün Genel Özellikleri

Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma (ISIC) çerçevesinde hizmetler şunları kapsamaktadır: toptan ve perakende satış, restoran ve oteller, ulaştırma, depolama ve iletişim, finans, sigorta, gayrimenkul ve iş hizmetleri, kişisel, toplumsal ve sosyal hizmetler, kamu hizmetleri.¹²² Uluslararası hizmetler iki yönüyle yurt içindeki hizmetlerden ayrılmaktadır:

- Bu hizmetler sınır aşırı unsurlar içermektedir, ve
- Yabancı bir kültürle etkileşim içindedirler.

Çoğu hizmet bağlamında dört özel nitelik tespit edilebilir: soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve beklemeden kullanılma gerekliliği.¹²³

1. Soyutluk - Ürünler genellikle maddi unsurlar olarak sınıflandırılırken hizmetlerin gayri maddi niteliği vurgulanmaktadır.¹²⁴ Otomobiller, bilgisayarlar ve mobilyalar fiziksel varlığı olan ürünlere örnektir. Bunlar bir yerde saklanabilen ve işlenebilen nesne ve eşyalardır ve bunların içsel değeri fiziksel mevcudiyetleriyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Öte yandan sigortacılık, kuru temizleme, otelde konaklama veya havayoluyla yolcu veya yük taşıma hizmetleri gayri maddi nitelikte olup bunların içsel değeri yalnızca sunulduğu sırada var olan bir süreç, edim ya da gelişmeden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin bu gayri maddi niteliğinden dolayı uluslararası alanda ticari faaliyete konu edilebilmeleri için ürünlerde, bilgi akışlarında ya da bir ülkeden diğerine geçen insanlarda somutlaşmaları gerekmektedir.¹²⁵ Soyutluk farklı ülkeler ve kültürler bağlamında hizmetleri farklılaştırmayı güçleştiren bir niteliktir ve pazarlama boyutunda da çeşitli etkiler göstermektedir.¹²⁶

- Hizmetlerin sergilenmesi ya da anlatılması pek kolay değildir;
- Derinlemesine incelemenin olmadığı bir ortamda müşteriler genellikle verilen özet bilgilere, deneyimlerle ilgili olarak alınan verilere ve başkalarının tavsiyelerine dayanarak karar vermek zorunda kalır;
- Soyutluk derecesi arttıkça hizmetleri birbirinden ayırt etmek de güçleşir;
- Kurumsal imaj oluşturma maliyeti de artar;
- Hizmetin soyutluk derecesi ne kadar yüksekse uluslararasılaşma boyutunda algılanan maliyet ve riskler de o denli yüksek olur.

¹²² Bradley, a.g.e., ss.178-180

¹²³ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.586-590

¹²⁴ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.377-378

¹²⁵ Bradley, a.g.e., ss.178-180

¹²⁶ Paul G. Patterson ve Muris Cicic, M, "A Typology of Services Firms in International Markets: An Empirical Investigation", **Journal of International Marketing**, Vol.3, No.4, 1995, s.60

2. Ayrılmazlık - Hizmetler en azından bir ölçüde eşzamanlı olarak üretilmekte ve tüketilmektedir.¹²⁷ Bu da hizmetin üretici ve satıcısının genellikle aynı kişi olduğu anlamına gelir.¹²⁸ Bu nedenle de bir hizmeti tek başına ihraç etmek mümkün değildir. Dahası, hizmetin gerçekleşebilmesi için müşterinin de çok zaman orada olması gerekir. Örneğin bir yerden bir diğerine ulaşmak için bir havayolunun hizmetlerinden yararlanıldığında, varış havalimanına ulaşıldığında yolcunun elinde artık biletin ve biniş kartının birer parçasından başka bir şey kalmaz. Bu nedenle hizmetleri ürünlerle aynı şekilde elde tutmak mümkün değildir. Uçak yarısı boş bir biçimde kalktığında o boş koltukları ertesi gün satmak mümkün olmaz. Bu hizmet olanağı ortadan kalkmış olur. Bunun yerine kapasite planlama kritik önem kazanmaktadır. Hizmetler stokta tutulmasa da müşterileri stokta tutmak bir seçenek olabilir. Örneğin bir restoranın dolu olduğu durumlarda masalarda yer boşalana kadar yeni müşterileri bar kısmında bekletmek iyi bir çözüm olabilmektedir.

3. Heterojenlik - Müşteri bir ölçüde de olsa hizmetin üretimi sürecine katılır. Müşteri sadece hizmeti alan kişi değildir. Aynı zamanda firmanın personeliyle etkileşim içinde bir üretim kaynağı olarak da sürece katılır. Aynı hizmet firmasına giden farklı müşterilere her zaman tam olarak aynı hizmet verilmeyebilmektedir. Bu heterojenlik niteliği hizmeti farklı kişiler yürüttüğü için ortaya çıkmaktadır.¹²⁹ Dolayısıyla bir hizmetin her seferinde tam olarak aynı şekilde verilmesini sağlamak mümkün değildir. Hizmetler heterojen olduğu için kolaylıkla standardize edilemeyebilmekte ya da birörnek bir biçimde sunulamamaktadırlar. Birçok durumda hizmet sürecinin (hizmet üretim süreci) başında müşterinin istek ve beklentileri, ya da bu durumun sonucu olarak hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu ve kaynakların ne ölçüde ve ne şekilde kullanılacağı bilinmemektedir. Bir banka müşterisi ihtiyaçlarının farkına bir banka görevlisi ya da müşteri yetkilisiyle etkileşimi üzerinden varabilir.¹³⁰ Dolayısıyla firmanın kaynaklarını ve bu kaynakların kullanım şeklini de bu duruma göre düzenlemesi gerekmektedir. Müşterinin değer algısı, önceden üretilen bir dizi özellikten ziyade, kaynakların müşterinin ödediği bedele oranla başarılı ve müşteri odaklı bir biçimde yönetiminin bir sonucudur.¹³¹

4. Beklemeden kullanılma gerekliliği - Hizmetler nesne değil belirli faaliyetlerden ya da bir dizi işlemde oluşan süreçlerdir. Hizmetlerin önemli bir özelliği süreç niteliğinde olmalarıyla ilintilidir. Hizmetler beklemeden kullanılması gereken ürünlerdir; yani envanterde tutulmaları, saklanmaları ya da depolanmaları mümkün değildir. Dolayısıyla üretilmesiyle eşzamanlı olarak tüketilmesi gerekir. Örneğin uçağın kalktığı an itibarıyla satılmamış olan bir bilet sonsuza dek kaybolan bir hizmettir. Bu da talepteki dalgalanmalar ışığında, özellikle de talebin zirve yaptığı durumlarda hizmet arzını düzenlemeyi güçleştirmektedir. Envanter bir

¹²⁷ Hollensen, a.g.e., s.91

¹²⁸ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.586-590

¹²⁹ A.g.e., ss.586-590

¹³⁰ Hollensen, a.g.e., s.91

¹³¹ Bradley, a.g.e., ss.178-180

seçenek değildir ve firma hizmet sağlayıcı sıfatıyla ‘tam vaktinde’ hizmeti sunabilen bir sistem sağlama yönünde baskı hisseder.

Özetlemek gerekirse, belirli bir yerde üretilip başka bir yerde tüketilebilen, zaman ekseninde kalite güvencesi belirli bir düzeyde tutulabilen, ve talep dalgalanması beklentisiyle önceden üretilerek depolanabilen maddi ürünlere kıyasla hizmetlerin soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve beklemeden kullanılma gerekliliği gibi kendilerine has nitelikleri tüketici ürünlerinin pazarlanması ile hizmetlerin pazarlanması arasında çeşitli farkların kendisini hissettirmesi sonucunu doğurmaktadır.¹³² Birçok maddi ürün için geçerli olduğu gibi hizmetler de alıcının hareketlerini belirleyen saiklere ve kullanım şekline göre endüstriyel (işletmelere yönelik) ya da tüketicilere yönelik hizmetler olarak pazarlanabilmektedir. Örneğin seyahat acenteleri ve havayolları iş amacıyla seyahat edenler için endüstriyel nitelikteki ticari hizmetler sunarken turist olarak seyahat eden kişilere tüketicilere yönelik hizmetler sunmaktadırlar. Finansal hizmetler, oteller, sigorta, hukuki hizmetler ve daha birçok hizmet türü ticari hizmet ya da tüketicilere yönelik hizmetler olarak sınıflandırılabilir. Hizmetlerin uluslararası boyutta pazarlanmasıyla ilgili sorular arasında şunlara yer verilebilir:¹³³

1. edimlerin (eğitim örneğinde olduğu gibi) insanlar üzerinde mi, yoksa (nakliye örneğinde olduğu gibi) nesneler üzerinde mi gerçekleştirildiği,
2. müşterinin hizmet verilirken orada bulunmasının ya da sadece hizmetin başı ve sonunda orada olmasının gerekliliği, ve
3. müşterinin fiilen orada bulunmasının gerekli olup olmadığı, ve hizmetin uzaktan verilmesinin mümkün olup olmadığı.

¹³² Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.377-378

¹³³ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.586-590

1.5.2. Hizmetlerin Uluslararasılaştırılması Yönelik Gelişmeler

Hizmetlerin uluslararası pazarlanması konusundaki literatürde uluslararasılaştırma yönündeki bir strateji, imalatçılardan ziyade hizmet firmaları açısından daha riskli görülür. Bunun başlıca nedeni de birçok hizmet bağlamında üretici ve üretim tesislerinin de hizmetin bir parçası olmasında ve bu açıdan firmanın kendi kaynakları üzerinde daha ciddi bir kontrole sahip oluşunda yatmaktadır.¹³⁴ İmalatçı firmaların ihtiyaçlarına odaklanan alışılmış uluslararası pazarlama modellerinde uluslararasılaştırma süreci, daha küçük ölçekte dolaylı ihracat kanallarının kullanımı sonrasında daha doğrudan kanallara adım adım geçişle başlatılabilir. Böylesi bir yaklaşım firmanın yabancı pazarın kalite beklentileri, personel gereksinimleri, dağıtım ve medya yapıları ve alım davranışlarındaki kendine has perspektifleri daha iyi anlayabilmesini sağlamaktadır. Hizmet firmaları içinse farklı bir durum söz konusudur. Bu firmalar başka bir ülke piyasasına girişte bu sorunların üzerine başka sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Bir hizmet firmasının bu sorunla mümkün olduğunca iyi bir biçimde başa çıkabilmede kendisine yardımcı olacak bir giriş yöntemi ve stratejisi bulması gerekmektedir. Burada tercih elbette söz konusu hizmet ve piyasanın türüne bağlı olacaktır.

Özellikle imalat sektörüyle kıyaslandığında hizmet sektöründe yabancı pazarlardaki davranışların kayda değer bir çeşitlilik sergilediği görülmektedir. Bu durumun başlıca nedeni hizmetlerin başlıca özellikleri olan soyutluk, beklemeden kullanılma gerekliliği, heterojenlik ve ayrılmazlıktır. Yukarıda da açıklandığı üzere ayrılmazlık birçok hizmetin başlıca özellikleri arasında yer alan üretim ve tüketimin eşzamanlı niteliğiyle ilgilidir. Krishna Erramilli'ye göre ayrılmazlık hizmet ve imalat sektörlerinde pazara giriş davranışları arasındaki farklılıkların nedeni olan faktörler arasında sayılabilir.¹³⁵ Ayrılmazlık üretici ve tüketicinin fiziksel olarak birbirlerine yakın konumda olmalarını gerektirir. Bunun sonucunda da üretim ve tüketimin fiziksel olarak ayrı bulunmasını gerektiren ihracat gibi pazara giriş yöntemlerine başvurulması mümkün olmaz. Hizmetler genellikle ihraç edilemediği için uluslararası pazarlama dendiğinde, franchise, lisanslı üretim, doğrudan yatırım ya da mevcut bir kuruluşun satın alınması gibi yollarla hizmetin o ülkenin pazarında firma tarafından bizzat gerçekleştirilmesi gerekliliği de kendisini hissettirir.¹³⁶

Danışmanlık hizmetlerinde bazen doğrudan yabancı yatırımlar gerekli görülmektedir. Seyahati seven bir profesör yabancı bir firmanın genel merkezinde yöneticilere yönelik bir seminer düzenleyebilmekte ve çok uluslu bir banka tarafından kendi ülkesinin para biriminde düzenlenmiş bir çekle evine dönebilmektedir. Bu bir nevi ihracattır; zira turizmin aksine profesörün kendi ülkesi aslında bir hizmet ihraç etmiştir (turist hizmet satın alan kişiye profesör bir hizmet satmıştır). Ancak şirketlere sürekli olarak danışmanlık hizmetleri verme bağlamında genellikle firma ile müşterileri arasındaki iletişimi kolaylaştıracak yerel bir

¹³⁴ Hollensen, a.g.e., s.90

¹³⁵ Krishna M. Erramilli, "Entry Mode Choice in Service Industries", *International Marketing Review*, Vol.7, No.5, Şubat 1989, ss.50-61

¹³⁶ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.586-590

mekan ya da işletmeye gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla Accenture ya da McKinsey gibi danışmanlık firmaları dünyanın dört bir yanında büyük kentlerde şubeler açmakta, yerel personel istihdam etmekte ve bunları koordine edecek yöneticilere genel merkezde yer vermektedirler.¹³⁷ Bu, hizmetler alanında doğrudan yabancı yatırımlara bir örnektir. Bu örnekte yerelde kurulan şubeler ev sahibi ülkeye vergi ödeseler de danışmanlık ücretlerinin bir kısmı genel merkeze aktarılmakta ve ödemeler dengesi bağlamında hizmet ihracatı olarak kayda geçirilmektedir. Hizmetlerin sunumunun yerelde mevcudiyet gerektirdiği ve hizmetin komplike bir yapıda olduğu, dolayısıyla da standardizasyonun pek uygulanabilir olmadığı durumlarda pazara girişte başvurulacak başlıca yaklaşım stratejik ittifaklardır. Devletin getirdiği düzenlemelerle çeşitli sınırlamalara tabi hizmetlerde de genellikle ittifaklarla yola çıkmak gerekmektedir. Örneğin muhasebe, hukuk, ya da tıbbi hizmetler gibi konularda çoğu ülkede yerelde ruhsat alınması zorunlu tutulmakta ve bu alanlar yabancılara kapalı bir yapı arz etmektedir. Firmaların yabancılara ait olmasını engelleyen düzenlemelerin olduğu durumlarda bir firma bir başka ülkede şube açıp o ülkeden uzmanları işe alma yoluna gidemez. Bunun yerine hukuk alanında sıklıkla görüldüğü gibi o ülkede kurulu bir firmayla işbirliği yoluna gidilmektedir. Türkiye'nin prestijli hastane zinciri Acıbadem ile Makedonya'nın başkenti Üsküp'teki yenilikçi bir hastane olan Sistina arasındaki ittifak hizmet sektöründeki stratejik ittifaklara iyi bir örnektir. Bu ittifak üzerinden Acıbadem Makedonya Cumhuriyeti topraklarında tıp alanında hizmetler verebilmektedir.

Hizmetlerin pazarlanmasında rekabet avantajı; işgücü, sermaye, teknoloji ya da yönetim becerileri gibi unsurlara dayanabilir. Bilgisayar donanımı ve yazılımı ya da iletişim ağları gibi unsurlarda kendisini gösteren teknoloji uzak mesafeden hizmet sağlamada avantajlar sunmaktadır. Teknolojideki yenilikler perakende kurumlarının hizmetlerini uzak mesafeden verebilmesini sağlamaktadır. Uluslararası otel endüstrisi iş ve turizm amacıyla yapılan uluslararası seyahatlerdeki artış nedeniyle büyümektedir. Yönetim becerileri ve bilgisayarlı global rezervasyon sistemleri ABD'li otel zincirlerine rekabet avantajı getirmektedir.¹³⁸

Global pazarın büyüme görülen bu sektöründe tüketici hizmetlerini pazarlayanların karşılaştığı başlıca dört engel söz konusudur:¹³⁹

1. Korumacı politikalar - Avrupa Birliği hizmetler için tek bir pazar olma yönünde ilerlemektedir. Ancak bu yönde adımlar atılırken yabancı hizmet sağlayıcılar için ne gibi düzenlemeler uygulanacağı henüz pek net değildir. Karşılıklılık ilkesi ve düzenlemelerin uyumlaştırılması Tek Avrupa Senedindeki temel kavramlar olarak muhtemelen bazı hizmet sektörü kuruluşlarının Avrupa pazarına girişini engellemekte kullanılacaktır. ABD'nin film ve eğlence endüstrisi bu bağlamda özellikle sorunlu bir sektör olarak görülmekteyse de (bir

¹³⁷ Johny K. Johansson, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, 4. basım, McGraw Hill, New York, ABD, 2006, s.425

¹³⁸ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.616-617

¹³⁹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.380-381

Fransız şirketi olan) Vivendi'nin Universal Stüdyolarını satın alması işleri biraz daha ilginç hale getirmiştir. Sınır aşırı televizyon yayınlarıyla ilgili bir yönergeyle Avrupa programları için bir kota oluşturulmuş ve AB üyesi ülkelerin eğlence amaçlı yayınların süre olarak en az yüzde 50'sinin "Avrupa ürünü eserlere" ayırması zorunlu tutulmuştur.¹⁴⁰ Avrupa Birliği, birlik içinde hazırlanan programlara ayrılan bu zaman diliminin Avrupa'nın kültürel kimliğini koruma bağlamında elzem olduğunu belirtmektedir.

2. Sınır aşırı veri akışları konusundaki kontroller - Nispeten yeni bir "sorun" olan sınır aşırı veri akışlarının ele alınma yaklaşımı yoğun tartışmalara konu edilmektedir. Avrupa Komisyonu bireylere ilişkin verilerin (örneğin gelir, harcama tercihleri, borç ödeme geçmişleri, tıbbi koşullar, istihdam gibi konulardaki verilerin) toplanması, manipüle edilmesi ve şirketten şirkete aktarılması bağlamında söz konusu kişilerin özel hayatının mahremiyetine gereğince saygı gösterilmediğini düşünmektedir. Komisyona sunulan bir yönerge önerisinde verinin toplanması veya işlenmesi öncesinde kişinin olurunun alınması şartı getirilmektedir. Böylesi bir düzenlemenin çok ABD firmasını etkilemesi beklenebilir. Bunlar arasında sigorta şirketleri, bankalar, kredi derecelendirme firmaları, doğrudan pazarlama şirketleri ve tur operatörleri de yer almaktadır. Bu düzenlemenin veri işleme ve analiziyle iştigal eden firmalar üzerinde ciddi etkileri olacaktır. Zira böylesi bir düzenlemeyle artık firmalar Avrupalı tüketicilerle ilgili bilgileri bilgisayar sistemleriyle işlenmek üzere Amerika Birleşik Devletlerine elektronik ortamda transfer etmekten alıkonulacaklardır. Global veri iletimi alanındaki hızlı büyümenin devam ettiği bu dönemde düzenleyici kurumların bu alana giderek daha fazla eğilmesi çok doğaldır.

3. Fikri mülkiyet haklarının korunması - Rekabeti etkileyen ve mücadele edilmesi pek de kolay olmayan bir unsur markalar, süreçler, telif haklarına tabi ürünler ve patentlerin korsanlığı sonucunda ortaya çıkmaktadır.

4. Kültürel duvarlar ve uyum - Hizmetler alanında ticaret çok zaman insanlar arasında temasları da kapsadığı için kültür, hizmetler bağlamında alışılmış ürünlerde olduğundan çok daha büyük bir rol oynamaktadır. Bu konuda çok sayıda örnek vermek mümkündür: Doğu Avrupalılar Batılıların çalışanların mutsuz olsalar dahi müşterilerle temaslarında "gülümseyen bir tavır içinde olması" yönündeki beklentisine pek anlam verememektedir. McDonald's Polonya'daki çalışanlarının müşterilerle tüm etkileşimlerinde gülümsemesini zorunlu tutmaktadır. Böylesi bir zorunluluk birçok çalışanın gözünde yapay ve samimiyetsiz bir yaklaşım olarak görülmektedir. Şirket Polonya'daki yöneticileri çalışanların sorunlarını ele almaya ve sorunlu çalışanları müşteriyle karşılaşmayacakları mutfak tarafında görevlendirmeye teşvik etme stratejisini benimsemiştir. Bir başka örnek olarak da Japonya'da internet üzerinden alım yapan müşterilerin genellikle internete kredi kartı bilgilerini girmek ya da yüksek kart ücretleri ödemek yerine şahsen ve nakit ödeme yapmayı tercih ettiğinden bahsedilebilir.

¹⁴⁰ A.g.e., ss.380-381

II. BÖLÜM

FİRMALARIN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNE TEORİK YAKLAŞIM

2.1. PAZAR SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Pazar, bir yanda işbirliği, bir yanda rekabetin şekillendirdiği, evrilen ve sosyal bağlamda yapılanan bir kurumdur. Pazar bağlanırlığa atıfla, yani pazardaki aktörlerin birbirleriyle doğrudan ve dolaylı olarak ne şekilde bağlantı içinde olduğuyla tanımlanabilir. Pazardaki süreçleri yine pazarın içinde şekillendirense büyük ölçüde yine pazardaki aktörlerin kendi içlerinden gelen davranışlarıdır.¹⁴¹ Pazardaki değiş tokuş ilişkilerindeki değişim ve istikrar ile yine değiş tokuş ilişkilerini nitelendiren karşılıklı bağımlılık halleri bu çerçevede pazarın dinamiklerinin boyutlarını oluşturur.

Yabancı pazarların değerlendirilmesi, portföy değerlendirme faaliyeti bağlamında ortaya konulan genel geçer ilkeler çerçevesinde kıt kaynakların etkin bir biçimde tahsis edilebilmesi için cari ve gelecekteki pazarları sıralamada başvurulacak tekrarlayan bir faaliyettir. Yabancı pazarlarla ilgili tüm değerlendirmelerde temel olarak üç kategoride sınıflandırılabilen etkenler dikkate alınır:¹⁴²

- **Rekabet** - Rekabeti değerlendirirken şirket yerel ve global rakipleri birbirinden ayrı tutar. Zira bunların teşkil ettiği tehditlere farklı şekilde yanıt vermesi söz konusu olacaktır. Global rakipler görünürlüğü yüksek ve genellikle yerel rakiplere kıyasla ölçek ve kaynaklar açısından bir adım ötede duran kurumlardır. Bu bağlamda başlıca üç rekabet stratejisine başvurulmaktadır: lideri takip etmek, tehditle karşılık vermek, ya da kaçınmak.
- **Pazarın niteliği** - Önde gelen pazarlar (genellikle büyük ölçekli, güçlü, devletin düzenlemelerinden ve korumacı tedbirlerinden bağımsız bir işleyişi olan, güçlü bir rekabetin ve talepkâr müşterilerin olduğu pazarlar) global pazarlama bağlamında ciddi ve stratejik öneme sahiptir. Bu pazarlara girebilmek ve orada varlığını sürdürebilmek şirkete yetkinlik ve becerilerini dünya genelinde istenen en yüksek düzeylere getirebilmek için çok iyi bir fırsat verir.
- **Pazara ilişkin karar etkileri** - Her bir etken şirketin pazarlama çabaları açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar şirketin portföyünün değerlemesinden kaynaklanan çıktıların yanında dikkate alınmaktadır.

¹⁴¹ Sadaghiania, Dehghanb, Zandc, a.g.e., ss.53-70

¹⁴² Toyne, Walters, a.g.e., s.365

Yukarıda belirtilen, pazar seçiminde etkili olan etkenlerin dikkate alınması kaydıyla, yurt dışındaki pazarların seçim sürecinde iki farklı prosedür uygulanabilir:¹⁴³

1. Kapsamı genişletici metotlar - Genel itibarıyla bu yaklaşım firmanın kendi ülkesindeki pazarı ya da mevcut tablodaki önemli pazarlarını temel olarak alır. Zaman içinde faaliyet gösterilecek pazarlar ilgili ülkedeki pazarların siyasi, sosyal, ekonomik ya da kültürel açıdan yapısal benzerliklerine atıfla seçilir. Böylelikle kurum bir pazardan diğerine geçiş yaparken üründe ve ihracat pazarlamasında belirleyici rolü olan diğer hususlarda mümkün olan en asgari değişikliklerle pazarlar arasında geçişi sağlayabilmektedir. Bu pazar seçimi stratejisinin deneyimlere dayandığı söylenebilir. Ulusal pazarlarda aranan nitelikler arasında coğrafi yakınlık ya da ticaret politikalarının benzerliği belirleyici rol oynayabilmektedir. coğrafi yakınlık perspektifinde, komşu ülkelerdeki pazarlar genişleme için en uygun seçenekler olarak görülebilmektedir. Zira bunlar muhtemelen ekonomik, siyasi, sosyolojik ve kültürel açılardan yüksek düzeyde benzerlik sergileyecek ve dolayısıyla pazarlama programında pek bir değişiklik yapılmasını gerektirmeyecektir. Pazarların coğrafi yakınlık tahtında kümelandığı veya gruplandırıldığı bu politikaya çoğu zaman en yakın komşu yaklaşımı adı da verilmektedir.

2. Kapsamı daraltıcı metotlar - Kapsamı daraltıcı metotlara başvurulduğunda en uygun pazarların seçimi sürecine ulusal pazarların tümü ya da büyük kısmını içeren bir grupla başlanır. Akabinde söz konusu grup siyasi, ekonomik, dilsel veya diğer kriterlere atıfla bölgesel kategorilere ayrılmaktadır. Kapsamı daraltıcı metotlar tüm pazarların sistemli bir biçimde elemeyi geçirilmesi ve böylelikle getirisi en düşük olacak pazarlar değerlendirme dışında bırakılırken daha ümit vaat eden pazarların ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmesi ile uygulanır.¹⁴⁴ Bu süreçte rekabet ve piyasa nitelikleri gibi unsurlar eleme ya da "değerlendirme dışı bırakma" için veri olarak değerlendirilir. Genel itibarıyla bu yaklaşım karmaşık görünse de temelde üç aşamalı bir süreç söz konusudur:¹⁴⁵

1. Ülkeleri değerlendirmekte kullanılacak ön eleme kriterleri belirlenir. Uygun görülen ülkelerin bir listesi oluşturulur.
2. Pazarlama boyutunda fırsatları değerlendirmek için hangi ülke niteliklerinin dikkate alınacağı ve bunların ne şekilde ağırlıklandırılacağına karar verilir. Dört tür değişken incelenir: faaliyet riskleri, pazarın potansiyeli, maliyetler, ve yerelde ve yurt dışındaki potansiyel rakipler.
3. Ülkeler ikinci aşamada belirlenen kriterlerden hareketle değerlendirilir ve burada elde edilen skorlara göre sıralanır.

Belirli bir pazara yurtiçi ya da yurt dışı firmalar üzerinden mi yoksa bunların belirli bir kombinasyonu ile mi hizmet verileceğine ilişkin karar, şirketin hedeflerine ve pazarın

¹⁴³ Albaum, Duerr, a.g.e., s.278

¹⁴⁴ Meissner, a.g.e., s.129

¹⁴⁵ Albaum ve Edwin Duerr, a.g.e., s.278

özelliklerine göre alınır. Normal şartlarda firmaların yabancı bir pazara girerken başlıca üç amacından söz edilebilir:¹⁴⁶

- **Pazar arayışı** - Şirket ürünleri veya sunduğu hizmetler için kayda değer bir pazar arayışında olup dünya genelinde potansiyel müşterileri değerlendirmektedir.
- **Verimlilik arayışı** - Şirket çeşitli biçimlerde verimliliğini artırabileceği ülkelere / pazarlara giriş yapmak ister.
- **Kaynak arayışı** - Şirket ham maddelere ya da maliyetleri kısma veyahut operasyon giderlerini azaltma sonucu sağlayabilecek diğer önemli girdilere erişim sağlamak ister.

Şirketin "piyasadaki uluslararası oyunculardan biri" olduğu durumlarda ürününün global pazarında kayda değer boyutta uluslararası iş deneyimi olduğu kabul edilir.¹⁴⁷ Böylesi bir şirketin daha önce faaliyet göstermediği bir ülkeye giriş yapması temel stratejisinde önemli bir değişime neden olmaz. Yönetim şirketin diğer pazarlardaki pozisyonunu, yeni pazara girişi kolaylaştıracak bir değer olarak kullanabilir. "Pazardaki tek uluslararası isim" olarak faaliyet gösteren bir şirketse yerel nitelikteki bir ürün pazarında uluslararası ticari faaliyetleri bulunan tek oyuncu olarak görülebilmektedir.¹⁴⁸ Böylelikle, diğer ülkelerin pazarlarındaki konumu ve deneyimini yeni bir coğrafyaya adım atarken işini kolaylaştırmakta kullanabilmektedir. Yine de, şirketin karşısında uluslararası tedarikçilerle çalışmaya alışkın olmayan yerel paydaşların bulunduğu durumlarda, bilgi toplama ve ilişki kurma faaliyetlerine "piyasadaki uluslararası oyunculardan biri" olarak görüleceği pazarlara kıyasla daha fazla zaman ve kaynak ayırması gerekecektir.

Zamanlama pazara giriş stratejileri bağlamında oldukça önemli bir karardır. Pazara başarılı bir giriş için doğru ürünün doğru zamanda sunulması şarttır. Lansmanın gerekenden çok erken yapıldığı bir durumda üretici gelirlerinin beklediği düzeye gelemediğini görecektir ve müşterilerini rakiplerine kaptıracaktır. Esas itibarıyla pazara giriş bağlamında şirketlerin önünde üç alternatif bulunmaktadır:¹⁴⁹

1. İlk Giren Stratejisi - Bir pazarda bir ürünü ilk sunan firma olmanın bazı somut avantajları vardır. Şirket rakiplerinin kapatmakta zorlanacağı önemli bir farkla yarışa başlamış olur. Deneyim eğrisi konseptinden hareketle, pazara ilk giren firmanın kayda değer bir pazar payı alabilmesi durumunda, deneyimdeki katlanarak artışın toplam giderleri belirli bir yüzde kadar düşüreceğini söylemek yanlış olmaz. Bu maliyet avantajı daha düşük fiyat olarak müşterilere de yansıtılabilir. Dolayısıyla rakipler pazara ilk giren firmanın karşısında durmakta zorlanacaktır. Zira deneyimleri daha geride kaldığı için maliyetleri ve dolayısıyla benzer bir ürün için uyguladıkları fiyatlar da her daim yukarıda kalacaktır. Pazara girişe konu ürünün bir

¹⁴⁶ Root, a.g.e., s.267

¹⁴⁷ Mühlbacher, Leih, Dahringer, e.g.e., ss.411-412

¹⁴⁸ A.g.e., ss. 411-412

¹⁴⁹ Jain, a.g.e., ss.342-346

patentle korunduğu durumlarda pazara ilk giren firmanın ayrıca patent süresi boyunca neredeyse tekel olmak gibi ek bir avantajından da söz edilebilir.

2. Erken Giriş Stratejisi - Yeni bir ürünü geliştirme sürecinde birden fazla firma aynı yönde ilerliyor olabilir. Bunlardan biri ürünü ilk piyasaya süren firma olma başarısını elde ettiğinde diğer firmalar, pazara ilk giren olmak ya da bir başkasının ardından pazara giriş yapmak yönündeki muhtemel planlarını rafa kaldırıp erken giriş stratejisini kabullenmek zorunda kalırlar. Erken girişin ilk giren firmanın hemen ardından olması durumunda genellikle iki firma arasında ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. (Pazarda başka firmaların da faaliyet göstermesinden bağımsız olarak) bu iki firmadan biri pazarın lideri, diğeri ise onun güçlü bir takipçisi olarak görülür. Bunun nedeni her iki firmanın da yeni ürünle ilgili olarak önemli çabalar sarf etmiş olması, pazara ilk giren isim olma, ve ürüne yatırmış oldukları önemli miktarda kaynak olarak gösterilebilir. Yeni ürün geliştirme sürecinin son aşamalarında, firmalardan biri ürünü pazara ilk süren firma olduğunda, diğeri alel acele pazara girerek ilk firmanın pazarda güçlü bir pozisyon elde etmesini engellemeye çalışmalıdır. Son tahlilde konumlandırma, ürün, fiyat, tanıtım ve dağıtım konularında daha iyi bir pazarlama stratejisiyle gelen taraf öne geçer. İlk iki firma pazarda tabii pozisyonlarına oturduktan ve pazar büyüme eğilimine girdikten sonra başka firmalar da giriş yapabilirler. Bu firmalar pazarın içinde olduğu büyüme dalgasında faaliyet gösterir ve pazar belirli bir olgunluk seviyesine ulaştığında pazardan çıkarlar.

3. Ağırdan Alınan Giriş Stratejisi - Ağırdan alınan giriş stratejisi, pazara büyüme aşamasının sonlarında ya da pazarın artık oturmuş olduğu aşamada girişi ifade eder. Genel anlamıyla ağırdan alınan giriş stratejisinin uygulanmasında başlıca iki alternatif söz konusudur: taklitçi ya da öncü niteliğinde giriş. Taklitçi stratejisini izleyen bir kuruluş, pazarda halihazırda mevcut olan bir ürünün hemen hemen aynı olan bir ürün geliştirir. Öncü stratejisini benimseyenlerse statükoyu sorgular ve yenilikçi bir analiz sonrasında pazara yeni bir ürünle giriş yaparlar. Bu iki uç arasında ise artık oturmuş pazarlara belirli özelliklerinde değişiklik yapılmış ürünlerle giren firmalar yer alır. Taklitçi stratejisiyle pazara giriş pek uzun vadeli bir yaklaşım değildir. Bir firma önemli rakiplerinin mevcut müşteri tabanını kısmen cezbederek pazarda ilk etapta önemli bir pay elde etmeyi başarabilir. Ancak uzun vadede pazarın lideri olan firma mevcut ürününün yerine yeni ya da geliştirilmiş bir başka ürün getirdiğinde taklitçi firma nasıl yanıt vereceğini bilemez. Enterprise Rent-a-Car araç kiralama firması bu alama giriş yaptığında sektöre daha önceden giriş yapmış olan Hertz ve Avis'in stratejisini izlemesinin mi, yoksa alternatif bir strateji ortaya koymasının mı daha efektif olacağı konusunda bir karar vermesi gerekiyordu. O dönemde firma, alışılmış mantığın dışına çıkan bir karar aldı ve bir yandan havalimanlarındaki kârlı işleri Hertz, Avis ve diğerlerine bırakırken, bir yandan da ünlülere yer veren ve akılda kalan sloganlara dayanan reklam kampanyalarının da stratejisinde yeri olmadığına karar verdi.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Jain, a.g.e., ss.342-346

Gerek seçilen zamanlama stratejisi, gerekse firmanın yurt dışındaki pazara giriş için seçeceği strateji başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Pazara giriş stratejisi firmanın yabancı bir ülkede faaliyetlerine başlamada başvurduğu strateji olarak tanımlanabilir. Pazara giriş stratejisi firmanın ürün, teknoloji, insan kaynakları, yönetim ve diğer kaynaklarının bir başka ülkede uygulamaya konulabilmesini mümkün kılan kurumsal düzenlemeleri ifade etmektedir.¹⁵¹ Pazara giriş türü tercihi uluslararası pazarlara girmek isteyen firmalar açısından önemli bir stratejik karar konumundadır. Zira bu karar işlerinin gelecekteki başarısını etkileyen önemli bir faktör olacaktır.¹⁵²

Pazara giriş türü firmanın yeni bir ülkedeki pazara giriş konusundaki planlarının genel şeklini ifade eder. Örneğin ürünlerini bir ithalatçıya satmak ya da bir üretim tesisi veya dağıtım sistemine doğrudan yatırım yapmak yönündeki kararlar bu çerçevede değerlendirilir. Pazara giriş türü konusundaki tercih kurumsal bir öğrenme süreci niteliğinde olup, yönetim açısından da önemlidir. Bu karar verilirken yönetim ciddi çabalar sarf etmeli ve sabırlı bir yaklaşım sergilemelidir. Bu açıdan, pazar analizlerine dayanan ve pazarlama operasyonlarını ciddi biçimde etkileyen bu tercih firmanın tüm işlev alanlarından yöneticilerin müdahil olacağı bir süreçle yapılır. Pazara giriş stratejisi seçiminde doğru tercih, uluslararası pazarlamada kilit rol oynayan olgulardan biridir. Pazara giriş türünün performansı verimlilik veya kârlılık bağlamında değerlendirilir.¹⁵³ Kaynak ve bilgi geliştirme ya da rakiplere karşı stratejik hamleler gibi kâr odaklı olmayan saiklerin uzun vadeli kârlılık rakamlarında yansıma bulması beklenir.¹⁵⁴ Kârlılık gelir ve giderlere dayanan bir olgudur. Dahası, bazı araştırmacılar pazara giriş stratejilerinin kontrol düzeyini, risk düzeyini ve şirketin yurt dışı pazarlardaki payını belirlemek suretiyle iş performansını etkileyen ve şirketin uzun vadedeki başarı veya akametini getiren kararlar olduğunu belirtmektedir.

Yönetim, firmanın kullanabileceği kaynakları ve o pazarda almak istediği pozisyonu dikkate alarak pazara giriş türü tercihinin yapılmalıdır. Belirli bir pazara giriş türü tercihinin firmaya yüklediği risk düzeyiyle üretimden ürünün son kullanıcıya teslimine kadarki değer zincirinin tümünde sergileyebileceği kontrol düzeyi hakkında bir tercihte bulunulması gerekmektedir.¹⁵⁵ Firma belirli bir ülkede pazarlama ve üretim faaliyetlerine giderek daha fazla zaman ve kaynak ayırmaya başladığında yönetim ürünlerinin pazarlamadaki sunumu konusunda daha doğrudan bir nüfuza sahip olabilmektedir.

¹⁵¹ Sadaghiania, Dehghanb, Zandc, a.g.e., ss.53-70

¹⁵² Peinado Esther Sanchez ve Barber Jose Pla, "Multidimensional Concept of Uncertainty and Its Influence on The Entry Mode Choice: An Empirical Analysis in The Service Sector", **International Business Review**, Vol.15, No.3, 2006, ss.215-232

¹⁵³ İkechi Ekeledo ve Sivakumar, "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.4, Eylül 1998, ss.274-292

¹⁵⁴ Ian F. Wilkinson ve Van Nguyen, "A Contingency Model of Export Entry Mode Performance: The Role of Production and Transaction Costs", **Australian Marketing Journal**, Vol.11, No.3, 2003, ss.44-60

¹⁵⁵ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., s.414

Uluslararasılaştırma, uluslararası ticari faaliyetlere müdahil olma düzeyini artırma süreci olarak tanımlanır. Pazara giriş türleri (uluslararasılaştırma türleri, şekilleri, enstrümanları veya yolları), gerek kurum içindeki faktörlere (esasen işin potansiyeline) gerekse de (hedef pazarda ya da firmanın faaliyet gösterdiği sektördeki işletmenin pozisyonunu belirten) kurum dışındaki faktörlere dayanmaktadır. Faaliyetlerin uluslararasılaşmasının olgunluğu pazara giriş türünü değerlendirmede önemli bir rol oynar. Uluslararasılaşma arayışındaki bir şirketin belirli bir pazara giriş ve o pazarda gelişme kaydetme konusunda başvurabileceği bir dizi strateji bulunmaktadır. İhracat ve çeşitli türevleri, pazarlama alanında işbirliği anlaşmaları ve ortak girişimler de dâhil olmak üzere çeşitli stratejik işbirliği türleri, lisanslar ve bayilik sözleşmeleri gibi akdi düzenlemeler, yurt dışında doğrudan yatırım ve satın almalar gibi stratejiler firmaların duruşlarını şekillendiren olgular arasında sayılabilir.¹⁵⁶

İhracatla başlayan ve satış faaliyetlerini yürüten iştirakin kurulmasıyla devam ederek bir üretim tesisinin kurulmasıyla son bulan bir yaklaşıma sıklıkla rastlansa da, firmalar sürece herhangi bir pazara giriş stratejisiyle başlayıp diğer aşamalara geçiş yapabilir. Satış faaliyetlerini yürüten iştiraklerin ve üretim tesislerinin kurulmasında ortak girişimlere başvurulabilir. Bazı firmalar farklı pazarlarda farklı stratejiler uygulayabilmektedir. Örneğin nispeten küçük pazarlarda ihracat ve lisans verme uygulamalarına giderken daha büyük pazarlarda satış faaliyetlerini yürüten iştirakler ve üretim tesisleri kurabilmektedirler.¹⁵⁷ Küçük ve orta ölçekli firmalar, çoğu zaman daha büyük ölçekli firmalara kıyasla faaliyetlerini daha farklı bir şekil ve boyutta uluslararasılaştırma yoluna gitmektedirler. Büyük firmalar ürün veya hizmetlerini global ölçekte sunabilmekte ve bir dizi pazara hızlı bir giriş yapabilmektedirler. Küçük ve orta ölçekli firmalarsa coğrafi açıdan daha yakın olan veya aynı dili konuşan pazarlara (örneğin İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri) girişe öncelik verme eğilimindedir.

Yurt dışındaki pazarlara girişte başvuru bu farklı yaklaşımların etkinlik düzeyinin yanı sıra girdi maliyetleri de farklı farklıdır. Şirketin güçlü ve zayıf noktaları, kendisini adama yönündeki kararlılık ve yeteneği, ve pazarın nitelikleri gibi hususlara bağlı olarak bu pazara giriş stratejilerinin her birinin kendine has artı ve eksileri söz konusudur.¹⁵⁸ Bu yurt dışı pazara giriş yöntemlerinin her biri kurumsal ve mali kaynaklar bağlamında kendine has talepleri beraberinde getirir. Dolayısıyla belirli koşulların ışığında pazara giriş için en uygun stratejiyi belirlemek elzemdir.

Svend Hollensen pazara giriş türüyle ilgili kararı etkilediği düşünülen faktörleri dört grupta sınıflandırmaktadır.¹⁵⁹

- İçsel faktörler

¹⁵⁶ Bradley, a.g.e., ss.240-260

¹⁵⁷ Albaum, Duerr, a.g.e., s.26

¹⁵⁸ Root, a.g.e., s.275

¹⁵⁹ Hollensen, a.g.e., ss.322-327

- Dışsal faktörler
- Seçilen pazara giriş türünün nitelikleri
- İşleme özel davranışlar.

2.1.1. İçsel Faktörler

1. Firmanın büyüklüğü - Firmanın büyüklüğü pazara giriş stratejisini etkiler. Daha büyük firmalar daha kapsamlı mali ve yönetsel kaynakları kullanabilmekte ve böylelikle zaman içinde uluslararası ölçekte daha kapsamlı faaliyetler gösterebilmektedirler. Bir işe adanan kaynaklar ek bir maliyet üstlenmeden başka amaçlarla kullanılamayacak, belirli bir işe tahsis edilmiş kaynaklar anlamına gelir. Yönetim becerileri gibi gayri maddi nitelikteki kaynakların yanında, makine ve para gibi maddi nitelikteki kaynaklar da söz konusudur. İhtiyaç duyulan kaynak miktarı pazara giriş türünden türüne farklılık göstermekte ve hemen hiçbir kaynak gerektirmeyen dolaylı ihracattan lisanslamada gereken asgari eğitim giderlerine, ve tümüyle firmaya ait iştirakler için yapılan kapsamlı tesis ve insan kaynakları yatırımlarına kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁰

Firmanın büyüklüğünün pazara giriş türü seçenekleri üzerindeki etkisi ve bununla ilgili tercihleri, ilgili pazara giriş türü bağlamında ihtiyaç duyulan sektöre özel kaynaklara dayanmaktadır. Örneğin tümüyle firmaya ait bir iştirak kurmak için çoğu zaman ciddi ölçüde yatırıma ihtiyaç duyulur ve buna mukabil yüksek risk düzeyleri ortaya çıkar.¹⁶¹ Benzer biçimde küçük şirketler, yurt dışındaki pazarlara, tümüyle firmaya ait alt kuruluşlar kurarak ya da uluslararası ortak girişimler üzerinden giriş yapmak için gereken yönetim potansiyeli ve özel becerilere her zaman sahip olmayabilirler.

Her ne kadar KOBİ'ler uluslararası operasyonları üzerinde kapsamlı kontrole sahip olmak isteseler ve yurt dışındaki pazarlara önemli kaynaklar ayırmaya sıcak baksalar da böylesi kapsamlı kontrolü sağlamak ya da kaynak ayırmak için gereken olanaklara sahip olmadıkları için yurt dışındaki pazarlara daha ziyade ihracata dayalı yöntemlerle giriş yapma yolunu seçmektedir. Dolayısıyla, daha düşük miktarda kaynak gerektiren ihracata dayalı giriş türleri KOBİ'ler için daha uygun olabilmektedir.

2. Uluslararası deneyim - Pazara giriş türü tercihini etkileyen firmaya özel bir başka etken yöneticilerin ve dolayısıyla firmanın uluslararası deneyim düzeyidir. Firmanın uluslararası ölçekte faaliyet göstermedeki deneyimi belirli bir ülkede ya da genel itibarıyla uluslararası arenada faaliyet göstererek kazanılabilir. Uygulamada rol alanlar tüm deneyimlerin aynı önemde olmadığına da farkında olmalıdır.

¹⁶⁰ Gregory E Osland, Charles R Taylor, Shaoming Zou, "Selecting International Modes of Entry and Expansion", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.19, No.3, 2001, ss.153-161

¹⁶¹ Adam J. Koch, **Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model**, School of Business, Swinburne University of Technology, Melbourne, Victoria, Avustralya, Eylül 2001 s.356

Benzer ülkelerden (yani perspektif olarak aralarında fazla fark olmadığı düşünülen ülkelerden) elde edilen uluslararası deneyimin yüksek düzeyde kontrol içeren bir pazara giriş türü tercihiyle (örneğin tümüyle firmaya ait bir iştirak üzerinden pazara giriş) pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Bir bölge hakkında kayda değer düzeyde bilgiye sahip olan firmalar kaynaklarını, iş ortaklarıyla yapılan sözleşmelere dayanan pazara giriş türlerinden ziyade o bölgede doğrudan kuracakları işletmelere yönlendirmeyi tercih ederler.¹⁶² Öte yandan önemli ölçüde çok uluslu deneyime sahip firmalar önemli kaynak yatırımı gerektiren ancak bir yandan da kontrolü büyük ölçüde kendilerine bırakan, işbirliğine dayalı veya sermaye yatırımı içeren ortak girişimler gibi pazara giriş türlerinden yana tercih kullanmaktadırlar. Uluslararası deneyimi kısıtlı olup da yurt dışındaki pazarlara yeni yelken açan firmalarınsa sermaye yatırımı yapmadan önce deneyim elde etmek için fazlaca müdahil olmalarını gerektirmeyecek bir yaklaşım türünü tercih etmesi daha muhtemeldir. Böylesi firmalar ihracat, altyüklenicilik, uluslararası finansal kiralama ya da franchise, ya da karşılıklı ticaret gibi daha düşük kontrol düzeyi sunarken kaynak gereksinimi de daha düşük seviyede seyreden pazara giriş türlerini tercih etmektedirler.¹⁶³

Bir başka ifadeyle, uluslararası deneyimi sayesinde çevresel koşullar arasındaki farklardan haberdar olan ve yetkinlik düzeyi yüksek bir firmanın girişim için en cazip pazarı seçmesi ve söz konusu pazara özel koşulları yerine getirmek için pazarlama stratejisini gereğince uyarlaması daha muhtemeldir.¹⁶⁴ Bu ise bir bölgeden diğerine atlayıp durmak yerine her bir coğrafi bölgeye ilişkin bilgileri tam olarak değerlendirebilmek üzere her bölgeye sırasıyla odaklanmanın daha mantıklı bir strateji olacağı anlamına gelir. Böylesi bir yaklaşım o kümeye ilişkin deneyimlerden en yüksek düzeyde fayda sağlanması sonucunu doğuracaktır.

3. Ürün/Hizmet - Pazara giriş stratejilerinde belirleyici olan bir diğer husus ürün türüdür. Ürün veya hizmetin değerinin ağırlığına oranı, çabuk bozulması ya da dayanıklılığı, ve yapısı gibi fiziksel özellikleri ürünün konumunu belirlemede önemli bir rol oynar. Değerinin ağırlığına oranı yüksek olan pahalı saatler gibi ürünler, özellikle kayda değer ölçek ekonomisinin söz konusu olduğu ya da yönetimin üretim üzerindeki kontrolü elinde tutmak istediği durumlarda genellikle doğrudan ihracat stratejilerine konu edilmektedirler. Öte yandan meşrubat ve bira gibi sektörlerde firmalar özellikle uzak pazarlara nakliye maliyetlerinin ciddi rakamlara ulaştığı gerçeği karşısında lisans sözleşmeleri ya da yerel işleme veya üretim tesislerine yatırım gibi yollara başvurmaktadırlar.¹⁶⁵

¹⁶² Koch, a.g.e., s.357

¹⁶³ Yadong Luo, **Entry and Cooperative Strategies in International Business**, Greenwood Publishing Group, ABD, 1999, ss.170-172

¹⁶⁴ Sadaghiana, Dehghanb, Zandc, a.g.e., ss.53-70

¹⁶⁵ Hollensen, a.g.e., ss.322-327

Gerek ürünlerin özellikleri ve kullanımlarının, gerekse de ürünlerin satışı için yapılan çalışmaların büyük ölçüde farklılık göstermesinden dolayı ürünlerin nitelikleri de kanal tercihini etkilemektedir. Örneğin bir ürünün teknik niteliği gerek satış öncesi gerekse sonrasında çeşitli servis hizmetlerinin uygulanmasını gerektirebilir. Bir çok yurt dışı pazarda, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde pazarlama konusunda aracılık yapan firmalar böylesi bir hizmeti her zaman veremeyebilmektedirler.¹⁶⁶

Kişiselleştirilmesi ya da satış öncesi ve sonrasında bazı servis müdahaleleri gerektiren ürünlerin bir başka ülkeye ihracı pek kolay bir iş değildir. Aslına bakılırsa değerini belirlemede yanında verilen hizmetin büyük önem taşıdığı ürün veya hizmetlerin üretildikleri ülke dışında dağıtımında çoğu zaman ciddi sıkıntılar yaşanır. Ürünün hizmet odaklı unsurlarının tüketimin gerçekleştiği yerde üretilmesi gerekmektedir.¹⁶⁷ Dolayısıyla hizmet unsurlarının yoğun olduğu ürünlerin pazara girişinde belirli yaklaşımların tercih edilmesi elzemdir. Bu yaklaşımlar arasında hizmeti yabancı bir müşteriye satış bağlamında yapılan yönetim sözleşmeleri, yerel bir firmayla (franchise alan) lisans anlaşması yapılması ve firmaya söz konusu hizmeti vermek üzere eğitim verilmesi, veya ülkede daimi olarak faaliyet gösterecek bir şube ya da iştirak kurmak suretiyle yerelde üretim yoluna gidilmesi sayılabilir.

Blomstermo somut ve soyut hizmetler arasında bir ayrıma atıfta bulunmaktadır.¹⁶⁸ Somut hizmetler kategorisinde üretim ve tüketimin birbirinden ayrı değerlendirilebildiği hizmetler yer alır. Bunlara örnek olarak bir CD'ye ya da fiziki bir diğer ortama aktarılacak seri üretime konu edilebilecek dolayısıyla standardizasyona olanak tanıyan yazılım hizmetleri gösterilebilir. Soyut hizmetlerde ise üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gerçekleşir. Müşteri bir yandan da üretim sürecinin bir parçası olur ve üretimle tüketim birbirinden makul bir biçimde ayrılamaz. Soyut hizmetleri sağlayan kurumlar yurt dışındaki faaliyetlerinin ilk gününden itibaren orada bilfiil varlık göstermek durumundadır. Blomstermo'ya göre yurt dışındaki pazara girişin türü tercihi bağlamında somut ve soyut hizmet sağlayıcılar arasında kayda değer farklardan söz edilebilmektedir. Soyut hizmetler alanındaki yöneticiler somut hizmetler sağlayan kurumlara ziyade daha yüksek düzeyde kontrol öngören bir pazara giriş türü tercih edebilmektedirler. Soyut hizmet sağlayıcıların yurt dışındaki müşterileriyle etkileşim içinde olması ve böylelikle kendilerine yüksek düzeyde kontrol sağlayacak bir ilişki kurarak hizmetlerin müşteriyle birlikte üretimini gözetim altında tutabilmeleri elzemdir

4. Yönetimin kontrol konumu - Yönetimin kontrol konumunun şirketin uluslararası faaliyetlerine dahlinin derecesi ve pazara giriş türü tercihi açısından önemi genellikle gereken önem verilmeyen hatta göz ardı edilen bir olgudur. Ancak kurum içi ve hatta dışındaki güçlü bir kontrol konumu yöneticilerin algılarını, sezgilerinin işleyiş biçimini ve pazara giriş türü kararlarını ciddi ölçüde etkileyebilecek bir etkidir.

¹⁶⁶ Albaum, Duerr, a.g.e., ss.406-411

¹⁶⁷ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

¹⁶⁸ Anders Blomstermo, Deo D. Sharma, ve James Sallis, "Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Frms", **International Marketing Review**, Vol.23, No.2, 2006, ss.211-229.

5. Yönetimin riske yönelik tutumları - Firmanın uluslararası işlerle ilgili risklerden hangilerini alıp hangilerini almayacağı firmanın maddi durumuna, stratejik tercihlerine ve konuyla ilgili deneyimine bağlıdır. Öte yandan her bir pazara veya ülkeye giriş türüyle ilgili risklere ilişkin algıların firmanın kararlarını da ciddi ölçüde etkileyebileceği de unutulmamalıdır. Yönetim ne kadar risklerden sakınmayan bir yaklaşım benimserse firmanın da uzun vadede kendisi daha ciddi potansiyeli olan ve firmanın olanaklarını geliştirmeyi vaat eden ülkeleri seçmesi o denli muhtemel olacaktır.

6. Pazar payı hedefleri - Pazara giriş türü tercihinde satışları ya da pazar payını azami düzeye çıkarmak gibi çeşitli kriterler dikkate alınır. Örneğin pazar payını azami düzeye çıkarmak için firmanın kendi dağıtım ve satış sonrası hizmetler ağının geliştirilmesinin gerektiği durumlarda firma söz konusu ülkeye girişte tümüyle kendisine ait bir iştirakle hareket etmeye karar verebilir.¹⁶⁹ Amaç gelecek iki ila üç yıllık dönemde ihracat satış gelirlerini azamiye çıkarmaksa firma dolaylı ihracatı diğer pazara giriş türlerine tercih etmeye meyyal olacaktır.

7. Kâr hedefleri - Farklı pazara giriş türlerinin farklı kâr düzeyleri getirmesi muhtemeldir. Farklı pazara giriş türlerinde (örneğin dolaylı ihracat ya da yurt dışındaki yeni bir üretim ve pazarlama operasyonuna yatırım) kâr elde etmenin dinamikleri birbirinden çok farklı olacaktır. Dolaylı ihracat neredeyse hemen kâr getirmeye başlarken kısa bir süre içerisinde kârlılık sabit bir çizgi izlemeye başlar. Yeni bir operasyona yatırımdaysa üç veya dört yıllık bir süre boyunca (inşaat süreci, pazarda gereken bağlantıların kurulması, gereken tüm varlıkların temini / oluşturulması, ihtiyaç duyulan satış ekibinin eğitimi, müşteri tabanı oluşturulması vs. için gereken süre) kâr elde edilemeyebilir. Uzun vadeli bir perspektife dayanan kararlar yatırımdan yöne tercih sergilerken kısa vadeli perspektiflerde dolaylı ihracatın tercih edildiği görülmektedir. Farklı pazara giriş türlerinin getireceği kâr düzeyini kestirme ve karşılaştırmada kullanılan yöntemin uygunluğu ve bu bağlamda değerlendirilen girdilerin güvenilirliği de önemli diğer hususlardır.

2.1.2. Dışsal Faktörler

1. Firmanın kendi ülkesi ile yeni giriş yapacağı ülke arasındaki sosyo-kültürel farkların boyutu - Çoğu zaman coğrafi ve fiziksel mesafeler sosyo-kültürel mesafelerle karıştırılmaktadır. Genellikle fiziksel mesafelerin kısa olduğu durumlarda psikolojik mesafeler de kısa olur. Bu da daha sınırlı bir pazara giriş riski algısını beraberinde getirmektedir. Aynı coğrafi bölgede yer alan pazarların aynı kültürel nitelikleri ve coğrafi koşulları paylaşmasının muhtemel olduğu, ve dolayısıyla bu pazarların potansiyel bir hedef pazar olarak bir arada değerlendirilmesi gerektiğini düşünmek cazip bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ancak coğrafi yakınlık iki pazarın birbirine benzer olacağının teminatı da

¹⁶⁹ Koch, a.g.e., s.357

değildir. Örneğin Avusturya, Çek Cumhuriyeti ve Macaristan siyasi bağlamda uzun dönemler boyunca aynı çatı altında yer almış ve benzer bir kültürel gelişim süreci yaşamış ülkelerdir.¹⁷⁰ Ancak daha yakından bakıldığında bu üç ülkenin sosyal yapı, iktisadi koşullar, dil, altyapı ve tabii kaynaklar açısından önemli farklılıklar gösterdiği görülebilmektedir. Bu nedenle bu ülkeleri tek bir hedef pazar olarak görmek her zaman ülkelerin potansiyelini doğru bir biçimde değerlendirmeyi ve mantıklı pazarlama kararları almayı sağlayamayabilir.

İş dünyasında ve endüstride benzer uygulamalara sahne olan, aynı dili ya da benzer dilleri kullanan, eğitim düzeyleri ve kültürel nitelikleri açısından benzerlik gösteren ülkelerin sosyo-kültürel açıdan birbirine benzeyen ülkeler olduğu söylenebilir. Firmanın kendi ülkesiyle yeni giriş yaptığı ülke arasındaki sosyo-kültürel farklar firma açısından içeride belirsizlik doğurabilir ve bu da söz konusu firmanın arzu ettiği pazara giriş türü tercihini etkileyebilir. Firmanın kendi ülkesi ile pazarına giriş yapmak istediği ülke arasında kültür, ekonomik sistemler ve iş dünyasındaki uygulamalar bağlamında algılanan mesafe ne kadar büyük olursa firmanın düşük riskli pazara giriş türleri olan acentelik ya da ihracatçı kullanımı, hatta belki ortak girişim sözleşmelerini tercih edip, doğrudan yatırımlardan kaçınması o denli muhtemel olacaktır.¹⁷¹ Böylesi bir tercihin nedeni, söz konusu düşük riskli yaklaşımların firmanın kendisine yabancı gelen bir pazara gereken şekilde uyum sağlamakta zorlandığını düşündüğünde o ülke pazarından çıkabilmesi için gereken esnekliği sunması olarak özetlenebilir. Zaman içinde firmalar kültürel duvarları nasıl aşacaklarını ve (temsilcilik veya irtibat bürosu açmak, lisans veya franchise sözleşmeleri yapmak gibi) düşük riskli pazara giriş türlerinden daha yüksek riskli pazara giriş türlerine nasıl geçebileceklerini öğrenebilirler.¹⁷²

2. Ülke riski / Talepteki belirsizlik - Yeni giriş yapılan ülkeye ilişkin olarak firmanın algıladığı risk, firmanın oraya ayıracağı kaynakları, stratejik esneklik düzeyini ve oradan beklenen getiri/risk oranını etkileyebilir. Bu faktörler de sonraki aşamada pazara giriş türü tercihini etkileyecektir. Yurt dışı pazarlar genellikle ülkenin kendi iç pazarından daha riskli ortamlar olarak görülürler. Şirketlerin yöneticileri genel siyasi riskler (örneğin siyasi sistemin istikrarsızlığı), mülkiyet ve kontrol riskleri (örneğin fiyat kontrolleri, yerel muhteva şartları), ve transfer riskleri (örneğin paranın konvertibilitesinin olmaması, yurt dışına yapılan transferlerin kontrole tabi olması) da dâhil olmak üzere pazara girecekleri ülkeyle ilgili bir dizi riski değerlendirmek zorundadır.¹⁷³ Ülke riskinin yüksek olduğu durumlarda firma oraya bağladığı kaynakları kısıtlı tutarak söz konusu riske maruziyetini sınırlandırma yolunu seçecektir. Böylesi durumlarda, firmalar genellikle daha düşük miktarda kaynak tahsis etmeyi gerektiren pazara giriş türlerini (örneğin ihracata dayalı türler) tercih etmektedirler.

Teknoloji riski, pazara giriş türlerini ve karar alma süreçlerinin sonucunu belirleyen bir diğer parametredir. Teknoloji riski, firmanın uygulamadaki bilgilerinin istemeden yerel bir

¹⁷⁰ Mühlbacher, Leih, Dahringer, a.g.e., ss.56-57

¹⁷¹ Hollensen, a.g.e., ss.322-327

¹⁷² Luo, a.g.e., ss.166-168

¹⁷³ A.g.e., ss.166-168

firmaya aktarılabilmesi potansiyeli olarak tanımlanabilir. Bazı yöneticiler böylesi istenmeyen teknoloji kayıplarını "kanama" olarak nitelendirmektedirler.¹⁷⁴

Ev sahipliği yapan ülkedeki talebin durumu, net getiri ve firmanın büyümesi bağlamındaki beklentileri de etkilemektedir. Bu durum da oraya ayrılan kaynaklar, stratejik yönelim ve pazara giriş türü kararlarında belirleyici rol oynamaktadır.

3. Pazarın boyutu ve büyüme - Ülkenin büyüklüğü ve pazarın büyüme oranı da pazara giriş türünü belirleyen önemli parametreler arasındadır. Ülke ve pazar ne kadar büyük olursa firma yönetimi o pazardaki varlığının geliştirilmesi için daha büyük kaynaklar ayırmaya ve tümüyle firmaya bağlı satış faaliyetlerini yürüten iştirakler kurma ya da çoğunluğu firmanın elinde bulunan ortak girişimlerle çalışma gibi yaklaşımları değerlendirmeye o denli sıcak bakacaktır.¹⁷⁵ Operasyonlar üzerindeki kontrolü elde tutmak yönetime doğrudan temas olanağı sağlar ve pazardaki gelişimi daha etkin bir biçimde planlayıp yönlendirebilmesini mümkün kılmaktadır. Öte yandan özellikle coğrafi açıdan daha izole bir konumda yer alan ve komşu bir ülkeden etkili bir biçimde hizmet verilemeyen daha küçük pazarlara kayda değer miktarda efor ve kaynak sarf edilmesi pek gerekli görülmeyebilir. Bu durumun sonucu olarak da böylesi pazarlara açılımda ihracata ya da lisanslamaya dayalı yaklaşımlar daha optimal seçenekler olarak ortaya çıkmaktadır.

Pazara giriş türünü belirlemede dikkate alınan bir diğer kriter olarak pazarın büyüme oranının da kayda değer bir etkisi olması beklenebilir. Bir pazarın hızlı büyüme içinde olduğu ve söz konusu büyüme oranının ancak sınırlı bir süre devam edeceğinin düşünüldüğü durumlarda firmanın bu fırsatı gecikmeden değerlendirmesi ve dolaylı ya da doğrudan ihracat yoluyla hızlı bir giriş yapması önerilir. Yurt dışındaki bir pazardaki talebin gelecek yıllar içinde çok yüksek bir düzeye ulaşmasının öngörüldüğü durumlarda ise firmanın kendi üretim / pazarlama iştiraklerini kurmak en iyi çözüm olabilir.

4. Ticaretin önündeki doğrudan ve dolaylı engeller - Yeni giriş yapılan ülkede ilgili sektöre girişin önündeki engeller pazara giriş türü tercihinin etkileyen duvarlar olarak görülmektedir. Böylesi engellerin ciddi bir etkisinin olduğu durumlarda firmalar pazara giriş türü tercihinde geniş bir hareket alanı bulamamaktadırlar. Bu tablo karşısında çok zaman belirli sektörlere girişte o devletin öngördüğü yaklaşım ve uygulamaları kabullenmek durumunda kalmaktadırlar.¹⁷⁶

Ürünler veya ticaret konusundaki yasal düzenleme ve standartların yanı sıra yerel tedarikçilerin tercih edilebilirliği de pazara giriş türü ve faaliyetlerle ilgili kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Yerel tedarikçilerin tercih edilmesi ya da "yerli ürün alma" yönündeki eğilimler çok zaman firmaları ortak girişimlere ya da yerel firmalarla başka akdi düzenlemeler

¹⁷⁴ Luo, a.g.e., ss.166-168

¹⁷⁵ Stone, McCall, a.g.e., ss.207-211

¹⁷⁶ Luo, a.g.e., ss.168-169

(ara modeller) yapmaya iter.¹⁷⁷ Japon yatırımcılar ABD pazarına girmek istediklerinde, pazara girişin önündeki ciddi engeller karşısında ortak girişim yolunu tercih etmişlerdir.¹⁷⁸ Yereldeki iş ortağı yerel ölçekte kurulacak temasların geliştirilmesine, satış müzakerelerini yürütmeye ve dağıtım kanallarını kurmaya yardımcı olduğu gibi firmanın 'yabancı' imajını da yumuşatmayı sağlamaktadır.

Yabancı pazarlara erişimi güçleştiren engeller arasında gümrük duvarları, mevzuat, dağıtım yapılanmalarının erişimi, tabii engeller, gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki farklar ve pazardan çıkışın önündeki engeller gibi belirli kategoriler özellikle önemlidir.¹⁷⁹

5. Rekabetin yoğunluğu - Hedef pazarda gerek yerel gerekse diğer yabancı işletmelerin rekabetinin nitelik ve boyutu, bir firmanın sözleşmesinde mesafeli bir yaklaşıma mı başvuracağı, yoksa işle ilgili işlemleri yürütmeye kendi içinde bir yapılanmaya mı gideceği noktasında doğrudan etkili olacaktır. Belirli bir pazarda rekabetin yoğunluğunun yüksek olduğu durumlarda firmaların o pazarda doğrudan kendi yapıları içerisinde faaliyet göstermekten imtina etmesi beklenir. Zira bu nitelikteki pazarlar daha az kârlı ve ciddi kaynak yatırımlarını gerekçelendirmenin güç olduğu yerler olarak görülmektedir. Bu noktada, rekabetin yoğun seyrettiği pazarlarda firmanın daha düşük kaynakla uygulanabilecek pazara giriş türlerini (ihracata dayalı sistemler) tercih etmesi mantıklı olacaktır. ABD pazarına giriş yapan Japon yatırımcıların rekabet açısından yetkin oldukları durumlarda tümüyle kendi şemsiyeleri altında iştirakler kurmayı tercih ettiği görülmektedir.¹⁸⁰ Rekabetin değişken olduğu durumlarda stratejik esnekliği kısıtlayıcı yapıların ekonomik açıdan mantıklı olmadığı açıktır. Teknolojik, makroekonomik, sosyal, demografik faktörler ve düzenleyici çerçevenin özelliklerinde hızlı değişimlerin, yoğun rekabet görülen bir tabloyu ortaya çıkardığı pazarların kolaylıkla değişim gösterdiği düşünülür.

İşin gerçekleştiği her türlü bağlama ve işle ilgili uygulamaların büyük kısmına yer vermek üzere tasarlanmış, pazara giriş türünü seçim sürecine ve pazarlara yönelik bütüncül modelinde Koch, yabancı ülkenin iş ortamının niteliklerini ve sektörün fizibilite/uygulanabilirlik düzeyi gibi unsurları önemli kurum dışı faktörler arasında saymaktadır.¹⁸¹

6. Diğer ülkenin iş ortamının özellikleri - Bugün artık diğer ülkelerdeki iş ortamlarının genel özelliklerini öğrenmek oldukça kolay olsa da, sektör ve firma özelinde bilgilere ulaşmak çoğu zaman daha güçtür. İlk gruptaki bilgilerin önyargılardan uzak, tam ve güncel olmadığı durumlar da vaki ise de, ikinci gruptaki bilgiler çoğu zaman hassas bilgi

¹⁷⁷ Hollensen, a.g.e., ss.322-327

¹⁷⁸ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

¹⁷⁹ Koch, a.g.e., s.358

¹⁸⁰ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

¹⁸¹ Koch, a.g.e., s.358

kabul edilir ve çok zaman ücretsiz erişime kapalıdır. Nitekim bunları temin etmek önemli bir maliyet getirebilir ve bu da özellikle küçük firmalar açısından dikkate alınması gereken bir diğer konudur. İş altyapısı, destekleyici sektörlerin gelişim düzeyi, rekabetin türü, kapsamı ve yoğunluğu, müşterilerin sektöre ve ürünlere ilişkin deneyim seviyesi ve tüketicileri korumaya yönelik mevzuat yurt dışındaki pazarlara giriş stratejisi tercihini etkileyebilecek nitelikler arasında sayılmaktadır.

7. Sektörün fizibilite/uygulanabilirlik düzeyi - Bazı ülkelerde yasal düzenlemeler tümüyle firmaya ait bir iştirak ya da uluslararası ortak girişimler gibi pazara giriş türlerini bir seçenek olmaktan çıkarabilmektedirler. Bu tür kısıtlamalardan bazıları devlet açısından stratejik öneme sahip olduğu düşünülen belirli sektörler bağlamında uygulanıyor olabilir. Lisans verme gibi bazı pazara giriş türlerindeyse özellikle diğer ülkenin ilgili uluslararası sözleşmelere taraf olmadığı durumlarda gereğinden fazla know-how aktarımı riski söz konusu olabilir. (İş kanunlarında ve ilgili uygulamalardaki kısıtlamalar, iş gücü maliyeti, gerekli özelliklere sahip iş gücünü temin etmedeki güçlükler gibi) başka sorunlar da firmayı yurt dışındaki bir pazarda bir iştirak ya da ortak girişim yolunu seçmekten alıkoyabilir.¹⁸² Yurt dışındaki bir iştirake yatırım, (geçici vergi muafiyeti gibi) vergilendirme bağlamında daha avantajlı bir uygulama sağlayıp firmayı gümrük vergileri gibi önemli maliyetlerden kurtarabilmektedir.

2.1.3. Seçilen Pazara Giriş Yöntemin Nitelikleri

1. Riskten Sakınma - Firmanın ve yöneticilerinin riskten sakındığı durumlarda ihracata dayalı (örneğin doğrudan ya da dolaylı ihracat) türleri ya da lisanslama (iki ucun arasında orta yol olarak nitelenebilecek bir yaklaşım) yolunu seçmeleri daha muhtemel olacaktır. Zira böylesi yaklaşımlar firma açısından daha düşük bir mali ve yönetsel kaynak yatırımı gerektirir. Ortak girişimler riski, finansal açık pozisyonu, yerelde dağıtım ağları kurmanın ve personel istihdam etmenin maliyetini paylaşmanın bir yolunu sağlasa da, çoğu zaman ortak girişimler için gereken müzakereleri yürütmek ve bu yapıları yönetmek ciddi zaman ve çaba gerektirebilmektedir. Ancak asgari düzeyde kaynak yatırımı gerektiren ve dolayısıyla riski asgari düzeyde tutan pazara giriş türlerinin uluslararası faaliyetlerin gelişmesini pek teşvik edeceği de söylenemez ve bu yaklaşımların önemli fırsatların kaçması sonucunu doğurması beklenebilir.

2. Kontrol - Kontrol bir firmanın yurt dışındaki pazarlarda karar, sistem ve yöntemleri etkileme yeteneği ve iradesini ifade eder. Kontrol çoğu zaman o işe ayrılan kaynakların düzeyiyle yakından ilintilidir. Dolaylı ihracat gibi asgari miktarda kaynak ayırarak uygulanabilecek pazara giriş türleri ürün veya hizmetin yurt dışındaki pazarlamasında uygulanan koşullar üzerinde hemen hiç kontrol olanağı vermemektedir. Piggybacking olarak

¹⁸² Koch, a.g.e., s.358

nitelenen başka bir firma üzerinden bir pazara giriş durumlarında operasyonların kontrolü söz konusu firmaya bırakılmış olur. Zira o pazardaki dağıtım kanallarının ve prestijli markanın sahibi de o firmadır.¹⁸³ Lisans sözleşmeleri ya da fason üretim uygulamalarında yönetimin ürünün firmanın kalite standartlarına uymasını sağlaması gerekmektedir. Örneğin bir ortak girişimde kontrol, tarafların paylarına orantılı olarak resmi bir düzenleme üzerinden paylaşılır. Bu durumlarda %50'nin üzerinde hissesi olan ortak yönetim kurulu üyelerinin büyük kısmını atama hakkını elinde bulundurur.¹⁸⁴ Tümüyle bir firmaya ait iştiraklerde (hiyerarşik yaklaşım) en yüksek düzeyde kontrolün sağlandığı söylenebilir de, bu tür yapılar için ciddi miktarda kaynak aktarımı gerekebilmektedir.

3. Esneklik - (Ciddi miktarda sermaye yatırımı gerektiren) hiyerarşik yaklaşımlar çoğu zaman en yüksek maliyetli ama bir yandan da en düşük esneklik düzeyine sahip seçenekler olup kısa vadede bunları değiştirmek oldukça güçtür. (Akdi sözleşmeler ve ortak girişimler gibi) orta yol niteliğindeki düzenlemeler de pazardaki koşulların hızlı bir değişim içinde olduğu durumlarda firmanın uyum sağlama ya da stratejisini değiştirme yeteneğini kısıtlamaktadır.

2.1.4. İşleme Özel Faktörler

1. Know-how'ın üstü kapalı niteliği - Bir ülkedeki mülkiyet hakkı sistemleri ve diğer yasal çerçeveler o pazara giriş türünü seçmede giderek artan bir önem arz etmektedir. Bunun nedeni, teknolojik yetkinliklerin ya da üstü kapalı bilgilerin firmanın global pazar yerindeki rekabet avantajını sürdürme bağlamında öne çıkan unsurlar olarak görülmesidir.¹⁸⁵

Aktarılan firmaya özel know-how üstü kapalı bir nitelikte olduğunda söz konusu bilgileri tanımlamak da kolay olmamaktadır. Bu durum sözleşme akdetmeyi (böylesi karmaşık bir know-how'ı aktarmayı) oldukça sorunlu bir hale sokmaktadır. Üstü kapalı know-how aktarımında söz konusu olan güçlük ve maliyetler firmaların hiyerarşik pazara giriş türlerini kullanmasını teşvik eden bir unsur olarak görülmektedir. Kurum içi üstü kapalı know-how aktarımını kolaylaştırmada yatırım türleri daha avantajlı görülmektedir. Hiyerarşik bir pazara giriş türünü kullanarak firma, aktarım sorununu yapılandırmak için organizasyon yapısıyla ilgili rutin uygulamalarından yararlanabilir. Dolayısıyla firmaya özel know-how'ın üstü kapalı bileşeni ne kadar büyük olursa, hiyerarşik pazara giriş modelleri firmaya o denli cazip gelecektir.

¹⁸³ Osland, Taylor, Zou, a.g.e., ss.153-161

¹⁸⁴ A.g.e., ss.153-161

¹⁸⁵ Luo, a.g.e., ss.166-168

Yukarıda açıklanan tüm faktörlerden hareketle, içsel ve dışsal etkenlerin belirli pazara giriş türlerinin seçiminde en önemli rolü oynadığı sonucuna varmak mümkündür. Ayrıca yatırılması gereken kaynak miktarı, kontrol ve teknoloji riski arasında da önemli ölçüde korelasyon olduğu söylenebilir. Örneğin kontrol düzeyi arttıkça teknoloji riski azalmaktadır. Bir yandan da daha yüksek kontrol düzeyinin daha çok kaynak yatırımı gerektirdiği de açıktır. Pazara giriş türüyle ilgili karar büyük ölçüde, pazara giren uluslararası oyuncunun arzuladığı veya kabul edebileceği yatırım, kontrol ve teknoloji riski düzeyini belirlemek niteliğindedir. ABD'li firmalar girmek istedikleri pazarlardaki rekabet düzeyinin çok yüksek olduğu ve tüketicilerin rakiplerin ürünlerini benzer ve firmanın ürününe alternatif nitelikte gördüğü durumlarda yüksek oranda kaynak yatırımdan kaçınmak için söz konusu dış pazara girişte ihracata dayalı yaklaşımları seçtiklerini vurgulamaktadır.

Pazara giriş türlerini etkileyen faktörlerin kapsamlı bir analizi sonrasında pazara giriş kararlarıyla ilgili teorilere de kısaca göz atmak yerinde olacaktır. Yadong Luo pazara giriş kararlarıyla ilgili olarak aşağıdaki teorileri sıralamaktadır:¹⁸⁶

- **Pazara Giriş Türünün Kavramsal Arka Planı** - Normatif karar teorisine göre yurt dışındaki pazara giriş türü tercihi, riskler ve getiriler arasındaki dengeye dayandırılmalıdır. Her bir pazara giriş türünün firmanın yurt dışındaki operasyonları üzerinde sahip olacağı kontrol düzeyi, gereken yatırım miktarı ve firmanın yurt dışındaki pazara girişte karşılaşacağı risklerin boyutunu belirleyen etkileri olacaktır. Farklı pazara giriş türlerinin farklı miktarda kaynak tahsisi gerektirdiği de unutulmamalıdır. Ayrılması gereken kaynakların boyutu arttıkça uluslararası firmanın belirli bir yurt dışı pazardan yapılan ciddi bir yatırımdan vazgeçmeden çıkabilmesi de güçleşmektedir. Bu çerçevede en yüksek stratejik esneklik lisans verme düzenlemelerinde görülürken en düşük stratejik esneklik düzeyiyse tümüyle firmaya ait iştiraklerde ortaya çıkmaktadır.
- **Mülkiyet-Konum-İşselleştirme Avantajları ve Pazara Giriş Türü** - Yurt dışındaki pazarlara hizmet vermeyi düşünen firmaların seçici bir strateji kullanması ve daha cazip görünen pazarlara girişe öncelik vermesi beklenir. Zira böylesi pazarlarda daha yüksek getiri elde etme ihtimali daha yüksektir. Bu çerçevede belirli bir pazarın cazibesi pazarın potansiyeli ve yatırım riski üzerinden ifade edilebilir. Pazarın potansiyelinin (boyutu ve büyümesi) yurt dışına yatırım kararlarında belirleyici faktörler arasında olduğu görülmüştür. Potansiyeli yüksek ülkelerde yatırıma dayanan pazara giriş türlerinin yatırım gerektirmeyen pazara giriş türlerine kıyasla firma için uzun vadede daha büyük kârlılık getirmesi beklenir.¹⁸⁷ Düşük kontrol sağlayan pazara giriş türleri, firmanın entegrasyonun beraberinde getirdiği bürokratik dezavantajlarla karşılaşmadan pazarın sağladığı ölçek ekonomisinden faydalanabilmesine olanak tanımakta ve bu nedenle belirli işlemlerde daha avantajlı görülmektedir. Bu noktada pazara giriş türü tercihinin global entegrasyon ve işselleştirme ihtiyaçlarına göre şekilleneceği açıktır. Yüksek düzeyde entegrasyona ihtiyaç duyulduğunda önemli ölçüde kontrol sağlayan pazara giriş türleri tercih edilmelidir.

¹⁸⁶ Luo, a.g.e., s.139

¹⁸⁷ Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.1, Mart 1992, ss.1-27

- **İşlem Maliyetleri ve Pazara Giriş Türü** - Pazara giriş türü konusundaki araştırmalarda işlem maliyetleri genellikle üç boyut üzerinden tespit edilir: varlığın özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık.¹⁸⁸ İşlem maliyeti teorisi bağlamında araştırmanın temel birimi işlemin kendisidir. Şüphesiz varlığın özgünlüğü işlemin en önemli boyutlarından biridir. Firmanın, sözleşmenin özel olarak geliştirilmiş çözümler mi, yoksa artık nispeten standart sayılabilecek yatırımlar mı gerektirdiğini anlamasına yardımcı olur. Pazar çoğu zaman kusursuz olmaktan uzaktır. Bilgilerdeki eksiklik ve hatalar ile iş ortaklarının fırsatları değerlendirmeye dönük yaklaşımları tarafların pazardaki diğer oyuncuların edimlerinden habersiz bir biçimde karar almak zorunda kaldığı bir durumu ortaya çıkaracaktır. Bu nevi belirsizlikler davranışsal belirsizlik olarak adlandırılır. Zira bunların muhtemel sonuçları öznel, ve dolayısıyla bazı durumlarda rasyonel insan davranışından uzak edimler neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Sınırlı akılcılık yöneticilerin doğal olarak bilgiyi işleme yeteneklerinin sınırlı olduğu ve dolayısıyla tam olmayan ya da sınırlı bilgilere dayanarak karar vermek zorunda oldukları yönündeki görüşe verilen isimdir.¹⁸⁹ Sınırlı akılcılık firmayı çevresel ve davranışsal faktörlere açık bırakır ve uyum için gereken tüm düzenlemeleri öngörmesini gerektirir.
- **Pazarlık Gücü ve Pazara Giriş Türü** - Pazarlık gücü teorisine göre belirli bir firmanın seçmiş olduğu pazara giriş türü, söz konusu firmanın ve girmek istediği ülkenin devletin birbirlerine kıyasla pazarlık güçlerine dayanmaktadır. Ev sahibi ülkeler çoğu zaman yatırım yapan firmaların ülkeye düşük oranda kontrol sağlayan bir pazara giriş türüyle girmesini ister. Böylelikle teknolojilerin ve know-how'ın yerel firmalara aktarılmasını ve yerel firmaların doğrudan yabancı yatırım projesinin başarısının getireceği kârdan pay alabilmesini sağlamaya çalışırlar.
- **Organizasyonel Yetkinlik ve Pazara Giriş Türü** - Organizasyonel yetkinlik oluşturma, firmanın bilgi yönetimi niteliklerinin, yani firmanın bilgiyi edinme, değerlendirme, benimseme, entegre etme, kurum geneline yayma, uygulamaya koyma ve bilgidan faydalanma yeteneğinin önemli olduğu dinamik bir sürecin sonucudur.
- **Yönetim Mülahazaları ve Pazara Giriş Türü** - Pazara giriş türü tercihi yönetimin karar süreçlerinin sonucu olup bir yandan ekonomik performans bir yandan da kurum içi ve dışından gelen organizasyonel taleplerin oluşturduğu dinamiklerle şekillenmektedir.¹⁹⁰ Pazara giriş stratejileri yönetimin yurt dışındaki pazarlarda belirsizliği azaltma ve performansı artırma çabalarının sonucudur. Kurumsal kültür de pazara giriş türü tercihinde belirli bir etki yapabilmektedir. Farklı uluslar arasındaki kültürel duvarları aşma bağlamında kurumun organizasyonel avantajları da pazara giriş türünde belirleyici olabilmektedir. Aynı ülkeden gelip de aynı yabancı ülkede faaliyet gösteren firmalar deneyim ve bilgi düzeylerindeki farklılıklarından ötürü kültürel bağlamda farklı ayrışmalar algılayabilmektedirler.

¹⁸⁸ Erin Anderson ve Hubert Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", **Journal of International Business Studies**, Vol.17, No.3, Güz 1986, ss.1-26

¹⁸⁹ Luo, a.g.e., ss.145-146

¹⁹⁰ A.g.e., ss.145-146

2.2. İHRACATA DAYALI PAZARA GİRİŞ TÜRLERİ

Bir firmanın belirli yurt dışı pazarlara giriş türüyle ilgili kararlar firma yönetiminin alacağı en önemli kararlar arasında yer alır. Pazara giriş stratejisi firmanın yabancı bir ülkede faaliyetlerine başlamada başvurduğu strateji olarak tanımlanabilir. Pazara giriş stratejisi firmanın ürün, teknoloji, insan kaynakları, yönetim ve diğer kaynaklarının bir başka ülkede uygulamaya konulabilmesini mümkün kılan kurumsal düzenlemeleri ifade eder. Firmanın tüm seçenekleri dikkatle değerlendirmesi, bunların maliyetlerini (ürünün nihai kullanıcılara sunumu üzerindeki) kontrolün kaybı ihtimalini, ve söz konusu olabilecek riskleri dikkate alması gerekmektedir.¹⁹¹ Dahası, seçilen pazara giriş yöntemleri firmanın genel stratejileri, hedefleri ve hedeflerine ulaşmak için öngördüğü takvimi de göz önünde bulundurarak belirlenmelidir.

Ekonomi literatüründe yurt dışındaki pazarlara giriş konusunda çok çeşitli sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. İmalatçı firmalar Paliwoda'nın 1998'de tespit ettiği stratejilerden birini uygulamak suretiyle yurt dışındaki pazarlara giriş yapabilirler. Paliwoda'ya göre uluslararası pazarlara giriş için başvurulabilecek yöntemler şunlardır:¹⁹²

- Uluslararası taşımacılık firması üretici adına hareket ederek belgeleri ve yurt dışındaki alıcıya teslimat işlemini gerçekleştirir.
- İhracat komisyoncusu üretici ile yurt dışındaki müşteri arasında idari bir bağlantı sağlar. Yurt dışındaki bir alıcıyı temsil ederek alıcı için belgelerin hazırlanması hizmetini sunabilir.
- Acente ürünün mülkiyetini hiç üstlenmeksizin ürünü son kullanıcıya satar. Acente genellikle aynı anda birden fazla firma ve/veya ürün grubuyla çalışır ve komisyonla iş yapar.
- Distribütör acentelik sözleşmesinin kapsamını genişleterek işleme konu malların mülkiyetini de devralır. Distribütör genellikle satışın gerçekleştirildiği ülke veya bölgede münhasırlık düzenlemesi ile çalışır.
- Piggybacking'de tıpkı acentelerle çalışıldığı durumlarda olduğu gibi bir başka firmanın dağıtım kanallarından yararlanılır ve dağıtımda kullanılan kanal ve ürünlerin birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına özen gösterilir. Tıpkı acentelikte olduğu gibi ilgili firmaya genellikle komisyon ödemesi yapılır. Bu tür anlaşmalar stratejik işbirlikleri ile de bağlantılı olabilir.
- Konsorsiyum olarak ihracatta nispeten küçük firmalar belirli projelere bağımsız ortaklardan oluşan bir grup olarak teklif verme bağlamında yetenek ve kaynaklarını bir araya getirirler.
- Lisanslamada, lisans verene özel bir üretim sürecini kullanma hakkı çoğu zaman üretim konusunda eğitim düzenlemeleri de içeren bir know-how anlaşmasıyla birlikte

¹⁹¹ Bennett, a.g.e., s.65

¹⁹² Stanley J. Paliwoda ve Michael J. Thomas, **International marketing**, 3. basım, Oxford: Butterworth Heinemann, 1998, ss.53-82

devredilir. Bu tür düzenlemeler lisans verenin birçok durumda gelişmiş teknolojilere dayanan ürünlerinin ihracını teşvik eder.

- Franchise sözleşmelerinde küçük bağımsız girişimcilere etkinliği ispatlanmış bir iş konsepti sunulur. Firmanın adını, logosunu ve firmayla özdeşleştirilebilen her türlü olguyu kullanabilme hakkı girişimciye verilir.
- Yönetim sözleşmelerinde firmaya özel know-how ve yönetim kontrol sistemlerinin devri yapılır. Böylesi sözleşmelere servis sektöründe örneğin lojistik servis sağlayıcılarında sıklıkla rastlanır.
- Ortak girişimlerde ortaklar bir işin yönetimi için bir araya gelirler. Normal şartlarda bu düzenleme kapsamında belirli ya da belirsiz süreli bir sözleşme tahtında birlikte sermaye yatırımı yapılmaktadır.
- Stratejik ittifaksa, ortaklar arasında sürekli olarak evrilen ve sınırlı yatırım taahhüdü içeren bir anlaşmaya dayalı esnek bir ortak girişim türü olarak tanımlanabilir. Bu tür düzenlemeler tarafların rekabetteki konumlarını geliştirme amacına yönelik olarak firmaları ortak hedefler ekseninde bir araya getirir. Bu çerçevede firmalar maliyetleri, yeteneklerini ve global pazarlara erişimlerini diğer ortaklarla paylaşıırken her ortak en iyi olduğu konuda katkıda bulunur. Stratejik ittifaklara bazen stratejik ortaklık dendiği de vakidir.

Yadong Luo uluslararası genişleme bağlamında iki kategoride pazara giriş öngörür: ticaret tabanlı ve yatırım tabanlı.¹⁹³

1. Ticaret Tabanlı Pazara Giriş Türleri

1.1. İhracatın bir avantajı diğer ülkelerde çok ciddi bir yapılanma gerektirmemesidir. Önde gelen dezavantajları arasındaysa yüksek nakliye maliyetleri ve devletlerin yasal düzenlemeleri, kültürel farklar ya da döviz kurları gibi sorunları ele almada mesafelerin işleri zorlaştırması ve bir yandan da muhtemel daha yüksek kâr olanaklarını araştırmanın zorluğu sayılabilir.

1.2. Esnek alım-satım olarak da bilinen altyüklenicilik de çok başvurulan bir yöntemdir. Altyükleniciler genellikle işleme ve montaj sektörlerinde faaliyet gösterirler. Yabancı firmalar yereldeki imalatçılara ham madde ya da yarı mamul ürün temin ederek uluslararası dağıtımla tüketicilere sunulacak nihai ürünlerin üretilmesini sağlarlar. Örneğin Nike halen Çin'de başlıca üretim yöntemi olarak altyükleniciliğe başvurmaktadır. Firma ham madde ve teknolojiyi sağlamakta, malzeme ve ürünler üzerindeki haklarını muhafaza etmekte, üretim süreçlerini ve ürün kalitesini kontrolü altında tutmakta ve yereldeki imalathanelere işleme ücretleri ödemektedir.

1.3. Karşılıklı ticaret beş farklı türde sınıflandırılabilir: çeşitli aktiviteleri kapsayacak şekilde evrilen bir pazara giriş türüdür: takas, karşılıklı alım, mahsuplaşma, aktarma ve telafi ya da geri satın alma.

¹⁹³ Luo, a.g.e., s.147

2. Yatırım Tabanlı Pazara Giriş Türleri

2.1. İrtibat büroları veya şubeler firmaların sektörle ilgili önemli kurumlarla temas kurabilmesine ve ilgili ülkede itibarlarını geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Öte yandan irtibat bürolarının doğrudan doğruya kâr amacı güden ticari faaliyetlerde bulunmasına mevzuat kapsamında izin verilmez. Bu yapılar genel merkezleri adına işle ilgili iletişim, ürün tanıtımı, piyasa araştırması, sözleşme yönetimi ve müzakeresi gibi doğrudan ticari olmayan faaliyetler yürütürler. Bechtel ve Apple Computer gibi dev şirketler Çin'de tüzel kişiliğe sahip iştirakler kurmadan önce en az on yıl boyunca irtibat büroları üzerinden faaliyet yürütmüşlerdir. Her ne kadar irtibat bürosu kurmak nispeten kolay bir işlemse de düzenleyici çerçeve ve kuruluşla ilgili bir dizi masraf bunların faaliyetlerini pahalı operasyonlar haline getirebilmektedir. Bu tür kuruluşlar genellikle ofis alanlarının yetersiz kaldığı ve pahalıya mal olduğu büyük şehirlerde yer alır. Örneğin 1994'te Çin'de faaliyet gösteren toplam 24.402 irtibat bürosundan 3.802'si Pekin'de, 3.294'ü Şanghai'da, 6.918'i de Guangzhou'da yer almaktaydı.

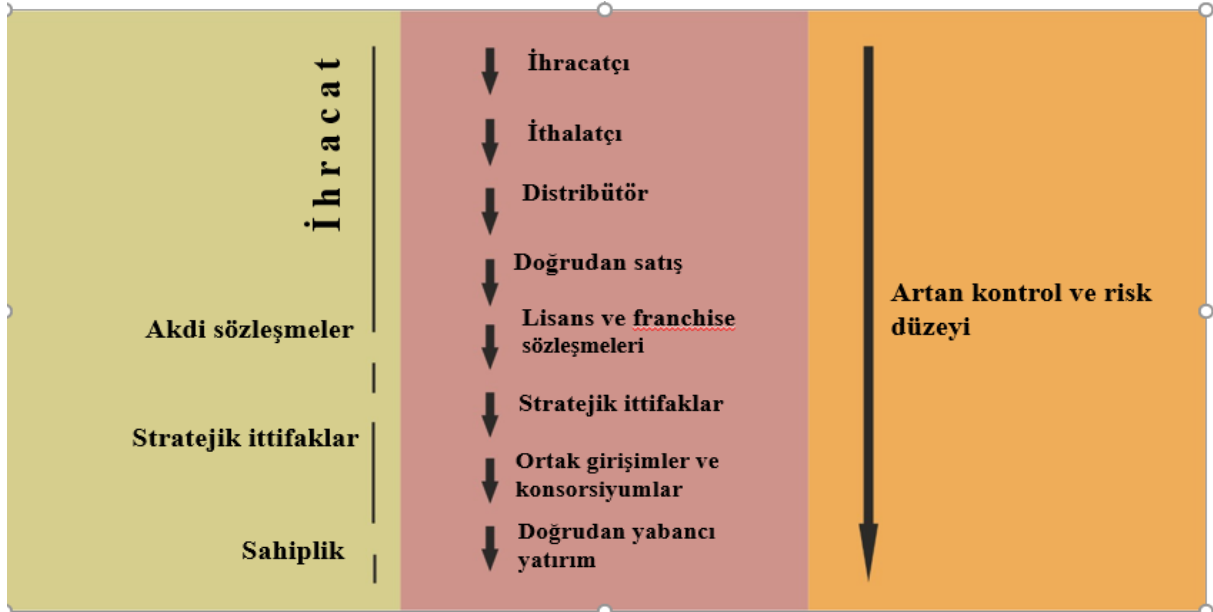
2.2. Gerek franchise sözleşmeleri gerekse lisanslar, farklı ülkelerden taraflar arasında yapılan bir anlaşma içerirse de, franchise sözleşmelerinde operasyonun boyutları daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmakta ve sözleşme süresi lisans sözleşmelerine kıyasla daha uzun tutulmaktadır. Sözleşmeye konu hak veya kaynaklar arasında patentler, markalar, teknoloji, yönetim becerileri vs. sayılabilir. Bu unsurlar lisans verenin kendi ülkesinde halihazırda üretmekte olduğu ürünün bir benzerinin lisans alan tarafından operasyonu sıfırdan kurmaya kıyasla daha kolay bir yolla üretilebilmesine olanak tanır. Lisanslar kayda değer yatırımlar yapmadan da bir diğer ülkedeki pazardan kazanç elde etmenin popüler bir yöntemidir.

Günümüzde yurt dışındaki pazarlara girişte uygulanan stratejilerin en kapsamlı sınıflandırması Cateora ve Graham tarafından yapılmıştır. Bu çerçevede uluslararası ölçekte genişlemenin dört temel yolu belirtilmektedir. Bu yollar en düşük riskten en yüksek risk düzeyine doğru şu şekilde sınıflandırılmaktadır: ihracata dayalı giriş türleri, akdi düzenlemeler, stratejik ittifaklar, ve doğrudan yabancı yatırımlar.¹⁹⁴

Pazara girişte başvurulacak farklı yaklaşımların her bir giriş türünde gereken sermaye düzeyine göre de sınıflandırılması mümkündür. Firmanın farklı pazara giriş türlerini kullanmak için ihtiyaç duyduğu sermaye miktarı her bir pazara giriş türünde karşılaşacağı risk, getiri ve kontrol düzeyini de etkilemektedir. Örneğin dolaylı ihracatta herhangi bir yatırıma ihtiyaç duyulmaz ve bu açıdan daha düşük bir risk, daha düşük bir getiri, ve oldukça kısıtlı kontrol söz konusudur. Öte yandan doğrudan yabancı yatırımlarda dört pazara giriş yöntemi arasında en yüksek sermaye ihtiyacı söz konusu olup, bu bağlamda hem en yüksek riski teşkil ettiği, hem de en yüksek kontrol ve potansiyel getiri düzeyini sağladığı düşünülebilir. Firmalar genellikle mütevazı bir ihracat operasyonu ile pazara giriş yaparlar.

¹⁹⁴ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.345

Satış gelirleri arttıkça firmalar genellikle Şekil 2.1.'de belirtilen süreci adım adım takip ederler. Nispeten küçük ölçekli başarılı firmaların çok zaman pazara ilk girişte karşılaşılan mali risklerin üstesinden gelmek için kişisel ve ticari ilişki ağlarını başarıyla kullanabildikleri görülmektedir. Bir yandan da çok sayıda yabancı pazarda edinilen deneyim de kullanılabilen pazara giriş stratejilerinin sayısını artırabilir. Aslına bakılırsa birden fazla ülkedeki pazarda faaliyet gösteren bir firma her ülkenin kendine has koşulları karşısında bir dizi farklı giriş türünü kullanabilmektedir.



Şekil 2.1. Alternatif Pazara Giriş Stratejileri

Kaynak: Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010, p.345

Yukarıda da belirtildiği üzere, firmalar genellikle mütevazı bir ihracat operasyonu ile pazara giriş yaparlar. İhracat, uluslararası operasyonlarda giderek artan düzeyde üstlenilen sorumlulukla nitelenebilecek bir sürecin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Dolaylı satışlarda ihracat işleminin yoğunluğu yüksek olsa da risk ve kontrol düzeyi düşük seyreder. Eksenin öteki ucunda, örneğin doğrudan yabancı yatırımlarda, ihracat yoğunluğu düşükken risk düzeyi ve kontrol olanağı daha yüksektir. Bu nedenle çoğu iktisatçı ihracata dayalı pazara giriş türlerini uluslararasılaşma sürecinin ilk aşaması olarak görmektedir. Yani ihracat ilk uluslararası adımını atan firmaların sıklıkla başvurduğu en kolay yaklaşım olarak görülebilir. Ayrılan yönetim kaynakları ve mali kaynakların yurt dışındaki pazarlara girişte başvuru diğer yaklaşımlara kıyasla daha düşük olmasından ötürü yapılan yatırımın ve üstlenilen riskin

daha az olduğu söylenebilir. İhracat aşğıdaki durumlarda pazara giriş türü olarak seçilen bir yaklaşımdır.¹⁹⁵

- Firma küçüktür ve yurt dışında ortak girişim veya doğrudan uluslararası yatırım yollarına başvurmak için gereken kaynaklara sahip değildir;
- Siyasi riskler, belirsizlik ya da pazarın cazibesine gölge düşüren diğer faktörlerden dolayı ciddi bir yatırım yapılmasına sıcak bakılmamaktadır;
- Yurt dışında üretim yapılması için siyasi veya iktisadi bağlamda bir baskı söz konusu değildir.

İhracatta başarının garantisi olamaz. Başarıyı güvenli ve anlamlı bir biçimde kestirebilmek için gereken çoğu bilgi ya belirsizliğe ya da bilinmezliğe konudur. İhracatta pazarlama stratejisinin seçimi ve uygulanması uluslararası pazarlarda başarının önemli bir bileşeni halini alır. İhracat konusunda bir miktar deneyim kazandıktan sonra, ki bu genellikle ilk ihracatı takip eden iki yıllık bir zaman dilimini alır, yönetimin ihracatın sonuçlarını değerlendirdiği bir süreç yaşanmaktadır.¹⁹⁶ Beklentilerin yerine getirilip getirilmediği konusunda bazı önemli sorular sorulur: “Ürünlerimiz bizim düşündüğümüz kadar kendine has mı? İhracattan yeterince kazanç elde ediyor muyuz?” İhracatın performansı genellikle "ihracatın oranı" adı verilen ve ihracata dayalı satışların firmanın toplam satışlarına oranı şeklinde hesaplanan tek bir rakam üzerinden değerlendirilir.¹⁹⁷ Ancak diğer bağlamlarda büyüme de performansın önemli ve dinamik bir ölçütü olarak görülmektedir. Dolayısıyla hem ihracatın oranı hem de ihracattaki büyüme ihracattaki performansın önemli göstergeleri addedilir. Bir firmanın ihracattaki performansından memnun olmadığı durumlarda bu faaliyetlerden geri durması da bir seçenektir. Öte yandan deneyimli ama küçük ölçekli bir ihracatçı olarak faaliyetlerini sürdürme yolunu da seçebilir.

Darling ve Seristö'ye göre ihracatın başarısı uluslararası pazardaki yapılanmanın şekillendirdiği on temel adıma dayanır. Bu on temel adım şunlardır:¹⁹⁸

- Uluslararası pazarlama alanında ilk arayışlar;
- Ürünün potansiyelinin analizi;
- Pazara giriş türü tercihi;
- Kurumsal kararlılıkla yatırıma geçilmesi;
- Varlıkların dağıtımı;
- Teknolojik sorunların tespiti;
- Pazarlama planının geliştirilmesi;

¹⁹⁵ Bradley, a.g.e., ss.225-236

¹⁹⁶ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.287

¹⁹⁷ Elko J. Kleinschmidt ve Robert G. Cooper, "A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firms", Praeger Publishers (Ed.), **International Marketing Management** kitabın içinde, New York, ABD, 1984, s.219

¹⁹⁸ J.R. Darling, ve H.T. Seristö, "Key Steps for Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", **European Business Review**, Vol.16, No.1, 2004, ss.28-43, <http://dx.doi.org/10.1108/09555340410512394> (10 Kasım 2014)

- İhracat için bir ekip kurulması;
- Pazarlama stratejisinin uygulamaya konulması;
- İhracat operasyonlarının değerlendirilmesi ve kontrolü.

İhracatın bu aşamalarında firmalar yurt dışındaki pazarlara daha büyük ölçüde odaklanırken bir yandan da bu pazarlarda artan ölçüde faaliyet göstermek, daha geniş bir yelpazedeki pazarları kapsayacak şekilde farklılaşmayı da teşvik etmektedir.¹⁹⁹ Genişleme ile firmanın kaynak tabanı da büyüyebilir. Dahası, bir dizi dış pazarı da kapsayacak şekilde operasyonlara çeşitlilik kazandırmak belirli bir pazara odaklanan stratejilere kıyasla riskleri azaltmakta ve fırsatları daha iyi değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.²⁰⁰ Ayrıca yabancı pazarlardaki bir işletmenin yönetiminde karşılaşılan sorunların sayısı firma ihracatta deneyim kazandıkça azalacaktır. Yurt dışındaki pazarlardaki deneyim düzeyi arttıkça firmanın bu alanda daha fazla kaynak ayırması da muhtemel olacaktır. Zaman içinde bu durum firma bünyesinde ihracat faaliyetlerini düzenlemek ve yönetmek üzere özel bir birim kurulması anlamına da gelebilecektir. Son tahlilde ihracat, çeşitli aşamaları olan bir dizi öğrenime dayanan bir gelişim süreci olarak betimlenebilir.

İhracat dünya genelinde ekonomik faaliyetlerin yaklaşık yüzde 10'unu oluşturmaktadır. İhracat stratejileri üç kategoride ele alınmaktadır: doğrudan ihracat, dolaylı ihracat, ve işbirlikçi ihracat stratejileri.²⁰¹ Doğrudan ihracatta firmalar yabancı müşterileri ve yurt dışındaki pazarlarla ilişki içindedirler. Bu yöntem mali zarar risklerini asgariye indirmeye izin verdiği için ilk uluslararası adımını atmakta olan firmaların sıklıkla başvurduğu bir yoldur. Hedef pazarda ürünlerinin satışı bağlamında gereken tüm sorumlulukları üstlenen firmalar doğrudan ihracat stratejisine başvurabilirler. Dolayısıyla bu strateji uluslararası pazarlama konusunda önemli ölçüde bilgili olmayı gerektirmektedir. Bu stratejinin dezavantajları arasında daha yüksek seyreden maliyetler ve pazar hakkında bilgi ve deneyime duyulan gereksinim sayılabilir. Doğrudan ihracatta başvuru farklı yöntemler arasında ihracat acenteleri, mobil satış acenteleri, satış şubeleri, kurum içi ihracat departmanı ve posta kanalıyla karşılanan siparişler sayılabilir.

Buna karşın dolaylı ihracat genellikle firmanın alıcıya (ithalatçı veya distribütör) satışı kendi ülkesinde gerçekleştirdiği, ve satışın ihraç sürecinin akabinde bu alıcı tarafından yürütüldüğü durumları ifade etmektedir. Genellikle bu tür ihracat uygulamaları pazara bir ürünle ilk girişi yaparak erken dönemdeki kârlı satışları karşılamak ya da dolaylı giderleri karşılamak üzere yeni işler almak amacıyla yürütülür. Erken dönemden itibaren bir pazara bir şekilde giriş yapmış olmak da fırsatları değerlendirmenin bir yolu olarak görülebilir ve

¹⁹⁹ G.M. Naidu ve V.K. Prasad, "Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium Sized Firms", **Journal of Business Research**, Vol.27, 1994, ss.85-101.

²⁰⁰ Dalli, D., "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms Toward Internationalization", Tamer Çavuşgil ve. C.N. Axinn (Ed.), **Advances in International Marketing**, kitabın içinde, 1994, ss.85-110.

²⁰¹ Sadaghiania, Dehghanb, Zandc, a.g.e., ss.53-70

yabancı bir müşteriden gelen bir talep ya da yurt dışındaki bir pazardan bir ithalatçının girişimi ile başlayan bir süreç olabilir.²⁰² Örneğin uzun yıllar boyu Guinness Bass Import Corporation (GBIC) üzerinden Amerika Birleşik Devletlerinde satılan saygın Çek birası Pilsner Urquell'in bu süreçteki yaklaşımı da bu amaca dayanmaktadır. Ancak bir süre sonra Çek firması GBIC'nin portföyündeki diğer ithal biralara kıyasla kendisiyle yeterince ilgilenilmediği için bu ithalatçıyla ilişkisini sonlandırmıştır.²⁰³ Akabinde firma Amerika Birleşik Devletlerindeki beş önemli kentsel bölgede operasyonları organize etmek üzere iki düzine elemandan oluşan kendi satış ekibini kurmuştur. Fiyatlar aşağı çekilirken İngiltere'den bir reklam ajansı ile de global bir medya planı geliştirilmiştir. Üstelik gelecekte firma mensubu olduğu Çek grup bünyesindeki diğer markaların ithalatı işine de girebilecektir.

İhracatta işbirliği, firmanın kendi bünyesinde bir ihracat departmanının getireceği maliyet ve iş yüküne maruz kalmadan yurt dışındaki pazarlara girmenin bir diğer yoludur. İhracatta işbirliği yapan firma yapılanmaları arasında Webb-Pomerene birlikleri, ihracat şirketleri (İTF'ler) ve piggybacking sayılabilir.²⁰⁴

2.2.1. Dolaylı İhracat Stratejileri

Bu stratejide firma ürünlerini yurt dışındaki müşterilere kendi ülkesindeki aracı firmalar üzerinden gönderir. Bir başka deyişle, firma bünyesinde bu konuda özel bir faaliyette bulunulmaksızın firmanın ürünlerinin yurt dışındaki pazarlarda satıldığı durumlarda firmanın dolaylı ihracat stratejisi uyguladığı söylenebilir. Dolaylı ihracatta firmanın satışı yurt içinde yapılan satışlardan bir farklılık göstermez. Esasında, dolaylı ihracatta firmanın fiiliyatta herhangi bir uluslararası pazarlama faaliyetinde olduğu söylenemez. Bu şekilde yapılan ihracat yeni pazarlara hızlı bir biçimde giriş yapmayı sağlayabilirse de, firmanın bu pazarlar üzerindeki kontrolü son derece kısıtlı kalır.²⁰⁵ Dolaylı ihracatın faydaları özellikle kısa vadede görülmekte olup ihracatçının kendi ihracat kanallarını kurmak için masraf etmeden bir başkasının halihazırda mevcut uluslararası kanallarını kullanabilmesi olarak özetlenebilir. Ancak uzun vadede bu stratejiyi kullanmanın çeşitli sakıncaları da söz konusu olabilir. Böyle durumlar özellikle pazarlamayı yapan firmanın kendi adına söz konusu pazarlara aktif ve agresif bir biçimde giriş yapmak istediğinde kendisini göstermektedir. Büyük firmalar da zaman zaman dolaylı ihracat fırsatlarından yararlanma yoluna gidebilmektedir. Örneğin İngiltere'nin lüks otomobil üreticisi Jaguar da Çin pazarına girişte dolaylı ihracata

²⁰² Lance Eliot Brouthers, George Nakos, John Hadarcou, ve Keith D. Brouthers, "Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms", **Journal of International Marketing**, No.3, 2009, ss.21-38.

²⁰³ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.346

²⁰⁴ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.381

²⁰⁵ A.g.e., s.378

başvurmuştur.²⁰⁶ Firma bu çerçevede İngiltere merkezli bir uluslararası pazarlama grubu olan Inchcape'i Çin pazarına yönelik ithalatçı/distribütörü olarak belirlemiştir.

Dolaylı ihracatta başvurulacak yöntemler arasında ihracat komisyoncuları, ihracat/ithalat brokerleri, ihracat yönetim firmaları (İYF), ihracat ticaret firmaları (İTF) ve diğer aracı yapıların hizmetlerinden yararlanmak sayılabilir.

1. İhracatta Alıcı Acente (İhracat Komisyoncusu) - İhracatta alıcı acente, ihracatçı firmanın kendi ülkesinde kurulu ve yurt dışındaki alıcıları temsil eden bir alıcı acente niteliğindedir. Bu çerçevede bu tür acenteliklerin yurt dışındaki müşteriye ücreti mukabilinde ihracatçının kendi ülkesindeki iç pazarda alım acenteliği hizmeti verdiği ve alıcılardan ulaşan siparişlere göre hareket ettiği söylenebilir. İhracatta alıcı acentenin alıcıların adına hareket etmesinden dolayı komisyon ödeyen taraf alıcıdır. İhracata taraf olan imalatçı alımın şartlarını belirleme sürecinde doğrudan müdahil olmaz. Bu şartlar ihracatta alıcı acente ile yurt dışındaki alıcı arasında belirlenir. Yurt dışındaki müşterinin adına hareket eden alıcı acente, alıcının çıkarları doğrultusunda hareket ederek mümkün olan en iyi fiyatı aramaktadır.²⁰⁷ İhracat komisyoncusunun fiiliyatta yurt içinde alım yapan bir müşteriden farkı yoktur. Alım siparişine konu belirli bir ürünü temin etmek üzere pazarda araştırma yapar ve teklif toplarken üreticilere istenen ürün özelliklerini iletir. Diğer koşulların aynı olduğu durumlarda en düşük fiyat veren üretici siparişi alır. Bu süreçte duygusal ilişkilere, dostluğa, ya da esnaf ağzıyla yapılan pazarlama yaklaşımlarına yer yoktur. İhracatçının perspektifinden bakıldığında, ihracat komisyoncusuna yapılan satışlar kolay bir ihracat yolu olarak görülebilir. İhracatçının kendi ülkesinde vakit kaybetmeksizin yapılacak ödeme genellikle teminat altında olur. Malların fiziksel nakliyesi ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunlar da büyük ölçüde ihracatçının dahli olmadan çözülür. Hemen hiç bir kredi riski söz konusu olmaz ve ihracatçının tüm yapması gereken siparişi belirtilen özellikler doğrultusunda yerine getirmektir. Bu yöntemin en önemli dezavantajı ise ihracatçının ürünlerin global pazarlama süreci üzerinde hemen hemen hiç kontrolünün olmayışdır.

2. İhracat/İthalat Brokeri - İhracatçı firmanın kendi ülkesinde kurulu bir diğer acente türü de ihracat/ithalat brokeridir. Bu kuruluşlar alıcı ve satıcıyı belirli bir ücret karşılığında bir araya getirirler. Bu çerçevede broker akdi işlevini yerine getiren bir uzman kuruluş olarak görülür ve satılan ya da alınan ürünlerle fiili bir teması olmaz. Çoğu broker belirli bir üründe ya da ürün sınıfında uzmanlaşır. Emtia alanında uzmanlaşma bağlamında, brokerler genellikle bir ya da iki ürüne odaklanmayı tercih ederler. Brokerlerin genellikle temel emtia ürünleri konusunda uzmanlaşmasından ötürü, ihracat konusunda arayış içinde olan çoğu firma için broker müessesesi pek de uygulanabilir bir alternatif dağılım kanalı sayılmaz. İhracat alanında faaliyet gösteren brokerleri benzer yapılardan ayıran temel nitelik ya satıcı ya da alıcının

²⁰⁶ Melon, Graham, a.g.e., s.355

²⁰⁷ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

temsilcisi olarak hareket edebiliyor olmalarıdır. Her iki durumda da brokerler finansman ya da nakliye konusunda herhangi bir sorumluluk üstlenmezler.²⁰⁸

3. İhracat Yönetim Firmaları (İYF) - Dolaylı ihracatın bir diğer şekli ihracat yönetim firmaları (İYF) üzerinden yürütülür. İYF'ler, uluslararası operasyonlarının hacmi nispeten küçük kalan ya da kendi personelini uluslararası faaliyetlerle meşgul etmek istemeyen firmalar açısından önemli bir aracı işlevi görür. İYF'ler 1 kişiden 100 kişiye kadar geniş bir yelpazede personelle faaliyet yürütebilmekte olup, ihraç edilen imalat sanayi ürünlerinin yaklaşık yüzde 10'unun ihraç operasyonlarını yürütmektedirler.²⁰⁹ İYF'ler zaman zaman kombinasyon ihracat yöneticisi adıyla da anılabilmektedir. Zira bu kuruluşlar işbirliği içinde olan ve birbirleriyle rekabet etmeyen çok sayıda imalatçının ortak ihracat departmanı gibi işlev üstlenebilmektedirler.²¹⁰ Bu bağlamda birden fazla müşterinin kombinasyonunu temsil eden ihracat brokerleri ve imalatçının ihracat acenteleri de İYF olarak değerlendirilebilir. İhracat brokerleri ve imalatçıların ihracat acenteleriyle kıyaslandığında İYF'nin çok daha fazla özgürlüğe ve kayda değer bir yetki alanına sahip olduğu görülebilir. İYF'ler çoğu zaman imalatçının antetli kağıtlarını kullanır, firma adına müzakereler yürütür, ve sipariş ve teklifler bağlamında firmanın olurunun alır. Bir ihracat yönetim firması sözleşme yaptığı bir imalatçının tüm ihracat programını yönetebilmektedir. İYF'ler tanıtım faaliyetlerinden sevkiyat düzenlemelerine ve dokümantasyona kadar çok kapsamlı hizmetler sunabilmektedir. İhracat yönetim firması ürünlerin tanıtımı, kredi düzenlemeleri, fiziksel navlun, piyasa araştırması, ve mali konular, patentler ve lisanslama gibi hususlardaki bilgiler konusundaki sorumluluğun tümünü ya da bir kısmını üstlenebilir. Sorumluluğun tümünü üstlendiğinde İYF müşterisinin ürünlerinin tümüyle ilgili işlemleri yürütür. Kısacası İYF imalatçının uluslararası faaliyetlerinin tümünden sorumlu olup, bu nedenle üreticinin ihracat departmanı olarak görülebilir. Bu bağlamda üretici fiilen bir ihracat departmanı kurmadan böylesi bir departmanın hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Washington, D.C.'de kurulu ve ortopedi ekipmanları üreten 10 ABD firmasıyla münhasır sözleşmeleri bulunan ve bu ürünleri dünya genelinde pazarlayan bir firma İYF'lere iyi bir örnektir.²¹¹

İYF bu işlevi aynı anda birden fazla firma için yürüterek ekonomik bir avantaj sağlar. Teorik olarak dolaylı ihracatta İYF'lerden yararlanılması orta ya da küçük ölçekli firmalar için ideal bir çözüm olarak görülmektedir. Zira böylelikle firma kendi ölçeğinin ve yurt dışındaki pazarlar hakkındaki sınırlı bilgisinin getirdiği kısıtlamalardan kurtulabilmekte ve bir yandan da belirli bir ölçüde kontrolü elinde tutabilmektedir.

Aşağıdaki listede İYF ile çalışmanın potansiyel faydaları sayılmaktadır.²¹²

- İYF'nin operasyonları ve deneyimi sayesinde üretici yurt dışındaki pazarlar hakkında bilgiye ve ihracat konusunda know-how'a vakit kaybetmeksizin ulaşabilir. Ancak

²⁰⁸ Toyne, Walters, a.g.e., ss.389-399

²⁰⁹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.431-435

²¹⁰ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

²¹¹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss 431-435

²¹² Terpstra, Saraty, "a.g.e., ss.379-381

üreticinin bu tür yetkinlikleri kendi bünyesinde oluşturma yoluna hiç gitmemesi durumunda bu husus bir bağımlılık da doğurarak dezavantaj da teşkil edebilir.

- İmalatçı ihracat için kendi bünyesinde uzmanlık geliştirmenin maliyetinden kurtulur. Bu da ciddi bir tasarruf sağlar. Zira İYF'lerin maliyetleri birden fazla imalatçının satışları geneline yayılarak imalatçı başına daha düşük bir maliyet rakamı elde edilir.
- Konsolide sevkiyatla, İYF'nin müşterisi için navlunda da tasarruf sağlanır.
- Tamamlayıcı ürünler de ürün gamına dâhil edilerek tek bir imalatçının ürünlerine kıyasla yurt dışında daha iyi bir biçimde temsil sağlanabilir.
- Birçok İYF yurt dışındaki kredi sorumluluğunu üstlenir.

Bu sistemin en büyük dezavantajı İYF'lerin ürünler için derin dağıtım yapıları oluşturmak için ilgili pazara yapılması gereken yatırımı karşılayabilecek bütçeye her zaman sahip olmaması, ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmek için en kısa zamanda satışları gelire dönüştürmeye dayanmalarındır. Diğer İYF örnekleri arasında gezi tekneleri, hastane malzemeleri, klima onarım ekipmanları ve kırtasiye malzemeleri üreten 16 firmanın tüm ihracat süreçlerini yöneten International Projects (Toledo Ohio) ve inşaat firmalarına donanım, konut aksesuarları, kapı kilitleri, bilgisayar yazılımı ve global bir pazara yönelik aksesuarlar alanında faaliyet gösteren Overseas Operations Inc. (Kaliforniya) sayılabilir.²¹³ Overseas Operations süreci yöneten firma olarak görünse de ürünler Overseas Operations tarafından ayarlanan nakliye araçları ile doğrudan doğruya üreticinin tesisinden sevk edilir. Amerika Birleşik Devletlerinde 2000'den fazla ihracat yönetim firması bulunmaktadır. Bu firmalar uluslararası pazarlama konusunda ölçek ekonomisi ve muhtelif avantajlar sağladığı için ABD'nin uluslararası ticaretinde varlığını sürdüren bir etken niteliğindedir.

4. İmalatçının İhracat Acentesi (MEA) - İmalatçının İhracat Acentesi birey ya da firma olarak imalatçılara satış hizmetleri veren bir aracı niteliğindedir. İYF'den farklı olarak Bu tür aracı yapılanmalar üreticinin ihracat departmanı olarak faaliyet göstermek yerine daha kısa vadeli bir ilişki yürütür ve yalnızca bir veya iki pazarı bağlamında, sabit bir komisyonla iş yapar. Bir başka önemli fark da bu acentelerin müşteri adına değil kendi adına iş yapıyor olmasıdır. Operasyonlarının sınırlı kapsamı içinde imalatçının ihracat acenteleri İYF'lerinkine benzer hizmetler sunmaktadır.

5. İhracat Ticaret Firmaları (İTF'ler) - Ticaret firmaları ülkeler arasında ticaretin gelişmesinde önemli araçlar olarak uzun ve köklü bir geçmişe sahiptir. Çoğu ticaret firması büyük ölçekli yapılar olup faaliyet gösterdikleri her yerde şubeleri üzerinden çalışmalarını yürütür ve birçok ülkeden gelen malları bir araya getirir, nakleder ve dağıtırlar. Ticaret firmaları bir tacir gibi mal alıp satabilir. Ticaret firmaları ayrıca konsinye mallarla da işlem yürütebilir ya da bazı alıcılar için komisyonculuk yapabilirler. Birden fazla müşteriyi temsil

²¹³ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.431-435

etmeleri bağlamında ihracat yönetim firmalarına benzeseler de bazı noktalarda bu firmalardan ayrılmaktadırlar:²¹⁴

- Ürün gamları daha büyük çeşitlilik arz eder,
- Daha fazla sayıda hizmet sunarlar,
- Daha büyük ölçekli ve finansman gücü daha yüksek kuruluşlardır,
- Satılan malların mülkiyetini devralırlar,
- Faaliyetleri yalnızca ihracata dayalı ticaretle kısıtlı kalmaz, ve
- Firma, (yalnızca ihracatı kolaylaştırıcı hizmetler sunmak suretiyle) aracılık yapmanın da ötesine geçer ve doğrudan doğruya üretim, fiziksel dağıtım kanalı geliştirme, finansman ve kaynak geliştirme faaliyetlerinde de bulunur.

Gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelerde ve kendi ülkelerindeki pazarda faaliyet göstermektedir. Büyük ticaret firmalarının çoğu Avrupa ya da Japonya kökenlidir. Tayvan'ın ihracatının yarısı ticaret firmaları üzerinden yürümektedir. Sogo shosha adı verilen Japon ticaret firmalarının geçmişi 1700'lerin başlarına uzanır. Bu firmalar hem ithalatçı hem de ihracatçı olarak faaliyet göstermektedir. Japonya'nın en büyük ticari kurumlarından bazıları ticaret firmalarıdır. Mitsubishi, Mitsui, ve C.Itoh. Japonya'nın en büyük ticaret firmaları arasında yer alır ve Japonya'nın ithalatının büyük kısmını yürütmektedir. En büyük dokuz ticaret firması Japonya'nın ithalat ve ihracatının yaklaşık yarısını yürütmektedir.²¹⁵ 300 kadar ticaret firması yurt dışı ve yurt içinde ticaret alanında faaliyet göstermekte ve Japonya dışında 2.000 şube ile operasyonlarını gerçekleştirmektedir.²¹⁶ Japonya'nın kendi iç pazarında faaliyet gösteren büyük firmalar dahi ticaret firmaları üzerinden alım yapmaktadır.

Avrupa kökenli ticaret firmaları esasen Avrupa'nın geçmişteki kolonileriyle, özellikle de Afrika ve Güneydoğu Asya ile ticaretinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin United Africa Company Afrika'daki ticaretten en büyük payı alan kurumdur.²¹⁷ Bu ticaret firmalarının ölçeği ve kapsamı onları özellikle kredi güvenilirliği bağlamında cazip distribütörler haline getirmektedir. Bu firmalar pazarları güçlü bir biçimde kapsayabilmekte ve sattıkları ürünler için servis hizmeti de verebilmektedirler. Bu tür dolaylı ihracat uygulamalarıyla sağlanan satışlar firma için yurt içindeki satışlar gibi fayda getirir de, firmanın ana pazarından oldukça uzakta gerçekleşen bu satışlar üzerinde firmanın kontrolünün oldukça az oluşu nedeniyle çok daha istikrarsız bir tablo sergilerler. Her ne kadar firma her türlü yeni satışı memnuniyetle karşılasa da burada değinilen kaynaklara dayanan satışlar, uzun vadeli planlamada dikkate alınabilmek için fazlasıyla belirsizdir. Kökenleri Avrupa'da olan bir diğer ticaret firması İngiltere merkezli ve Ortadoğu'da faaliyet gösteren Gray MacKenzie & Company'dir.²¹⁸ Firmanın 70 kadar satış personeli bulunmaktadır ve kişisel bakım ürünlerinden dıştan takmalı motorlara ve Scotch viskiye kadar çeşitli tüketici

²¹⁴ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

²¹⁵ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.379

²¹⁶ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.431-435

²¹⁷ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.379

²¹⁸ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.431-435

ürünleriyle işlem yapmaktadır. Bu tür ticaret firmalarının sunduğu başlıca avantaj Ortadoğu pazarının tümüne hitap edebilme olanağıdır.

İhracat Ticaret Firmaları (İTF'ler) 1982'den bu yana, Japon ticaret firmalarına benzer bir düzenleme getirme çabalarının bir parçası olarak Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösterebilmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinin ihracatında ihracat yönetim firmaları ve Webb-Pomerene birlikleri nispeten küçük bir rol oynadığı için, devlet ABD'li ihracatçılara destek olma bağlamında daha güçlü bir yapılanmanın önünü açmak istemiştir. Bu bağlamda İTF'lerin önemli amaçlarından biri üretici ve tedarikçilere daha etkili ihracat ticaret hizmetleri verilmesini teşvik etmek ve böylelikle ticaretin finansmanı için ayrılan kaynakları artırmak ve antitröst düzenlemelerinin ihracat faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmak suretiyle ABD'nin ihracatını artırmaktır. Ayrıca, ortak satış düzenlemeleri üzerinden, ülke içinde rakip konumundaki firmaların yurt dışındaki pazarlarda firmalar arası rekabetin etkilerinden kaçınabilmesi de sağlanmaktadır. İTF Kanununun kabulünün hemen ardından bir çok önemli firma (General Electric, Sears Roebuck, Kmart, ve diğerleri) ihracat ticaret firmalarının kurulacağını duyurmuştur.²¹⁹ İTF'ler büyük ABD şirketlerinin veya bankalarının Japon ticaret firmalarınıninkine benzer ölçek, kaynak, kapsam ve uluslararası ağ niteliklerine sahip ticaret şirketleri kurabilmesine olanak sağlayan bir yapıdır. Bank of America, Citicorp ve First National of Chicago gibi ABD'nin önde gelen bazı bankaları ve Borg-Warner, General Electric, General Motors ve Sears gibi büyük şirketler İTF'ler kurmuştur. Tablo ilk etapta ümit vaat etse de, son tahlilde ABD'nin Japon Sogoshosha yapılarını taklit etme çabalarının sonuçları aynı derecede parlak olamamıştır.

6. Diğer Aracı Yapılar:

- A. **Ülkede yerleşik yabancı alıcılar** - Bu alıcılar yurt dışındaki bir alıcının kontrolü altında olan ve kendi sahiplerinin ihtiyaç duyduğu malları bulup satın alan yapılardır. Bu yapılar genellikle yabancı devletler ya da yarı-resmi kurumların kontrolü altında faaliyet göstermektedir.
- B. **İhracat acenteleri** - İhracat acenteleri, ihracatçılar adına satış acenteliği olarak çalışırlar. Ürünlerin mülkiyetini üzerlerine almazlar ve ancak nadiren diğer kurumlara finansman sağlarlar. Nakliye işlemlerini yürütebilir ve komisyon esasına göre çalışırlar.
- C. **İhracat tacirleri** - İhracat tacirleri, yurt dışında satışa yönelik olarak malları doğrudan doğruya imalatçıdan satın alırlar. Bu tacirler tüm riskleri kendileri üstlenirler; satışları kendi adlarına yaparlar; ve yurt dışındaki pazarlama faaliyetlerini kontrolleri altında tutarlar.

Yukarıda da görüldüğü üzere, dolaylı ihracatta çok çeşitli türde aracılar faaliyet gösterebilmekte ve imalatçıdan ürünü nihai tüketiciye ulaştırma sürecinde farklı farklı roller

²¹⁹ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.382

üstlenebilmektedirler. Bir firmanın ürünlerini son kullanıcıya ya da son aşamadaki perakendeciye doğrudan doğruya satamadığı durumlarda uygun bir aracı seçimi önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen kanal türlerinin hepsinin sunduğu kontrol düzeyi farklıdır. Kanallarda rol alan kurumların sayısı arttıkça da fiyat, hacim, promosyon ve ürünün satılacağı mağazaların türleri gibi konularda firmanın kontrol olanakları da azalır. Aracı seçimi noktasında dikkate alınması gereken kriterler kanal stratejisinin altı unsuru olarak nitelenir:²²⁰

- Maliyet,
- Sermaye,
- Kontrol,
- Kapsam,
- Karakter, ve
- Süreklilik.

Aracıların karşılaştığı maliyetler arasında malların nakliye ve depolanması, toptan partilerin küçük partilere bölünmesi, kredi olanağı sunulması, yerel pazarda reklam faaliyetleri, satış temsilciliği ve müzakereler sayılabilir. Aracı seçiminde dikkate alınması gereken önemli bir kriter pazarlamacının elinde tutabileceği kontrol düzeyidir. Bir diğer önemli hedefse her bir pazarda elde edilebilecek optimal satış hacmine ulaşmak, makul bir pazar payı kapmak, ve tatmin edici bir pazar penetrasyonu sağlamak için pazarın tümünü kapsayan bir çalışma yapabilmektir. Kapsam coğrafi segmentlere, pazar segmentlerine, ya da bunların her ikisine de atıfla değerlendirilebilir. Çoğu firma pazarın tümünü kapsayacak bir yaklaşımdan ziyade nüfusun önemli bir kısmının yaşadığı büyük merkezlerde kayda değer bir penetrasyon düzeyini tercih eder. Bazı ülkelerde iki ya da üç şehir ülkedeki alım gücünün büyük kısmını oluşturmaktadır. Seçilen aracılar firmanın niteliğine ve faaliyet gösterdiği pazarlara uygun olmalıdır. Aracı kanalları çoğu zaman çok kalıcı olmaz. Birçok aracının temsil ettikleri firmalara büyük bir sadakatle bağlı olduğunu söylemek mümkün değildir. İşler iyi giderken ve para kazanılırken bir markayı temsil etmekten çekinmeyen bir aracı, aynı markanın kâr getirmediği bir sezon ya da yılda o markanın ürünlerine aracılık etmekten imtina edebilir. İmalatçılar belirli bir kanalın tüketiciye yakın kesimlerinde markaya sadakati oluşturarak aracıların müşterileri başka firmalara ya da başka tekliflere yönlendirmesinin önüne geçmeye çalışmalıdır.

²²⁰ Cateora, Gilly, Graham, "a.g.e., ss.435-438

2.2.2. Doğrudan İhracat Stratejileri

Pazara doğrudan giriş firmanın söz konusu pazarda kendi ürünlerini pazarlamaya doğrudan müdahil olduğu durumlarda söz konusu olur. Genel itibarıyla bu yaklaşım dolaylı yaklaşımlara kıyasla global piyasalara daha büyük oranda bağılılık göstergesi olarak değerlendirilir. Bir yandan da firmanın kendi ülkesi dışına daha fazla kurumsal kaynak yatırımı gerektirdiği için içerdiği riskler de daha büyüktür.²²¹ Her ne kadar doğrudan ihracat operasyonları daha büyük ölçüde uzmanlık gerektirse de, pazara girişte uygulanan bu yöntem firmaya dolaylı ihracata kıyasla dağıtım kanalları üzerinde daha fazla kontrol olanağı sunmaktadır.

Geçmişte bile insanlar yurt dışındaki pazarlara giriş yaparak ürünlerini satmanın çeşitli yollarını bulabilmekteydi. Doğrudan ihracatın tarihsel bağlamda ilk türleri arasında ihracat satıcıları ve ithalat alıcıları sayılabilir. Bu yapıların zaman içinde farklı türlerde evrim geçirdiği de söylenebilir.²²²

1. Gezici Alım/Satış Temsilcileri - Ürün satışı ya da alımı için yurt dışına seyahat edip yabancı ülkelerde dolaşan kişilere bu isim verilir. Bu kişiler işverenlerinin yurt dışındaki temsilciliğini tek başlarına yürütürler ve merkezden uzakta "kendi başlarına" faaliyet göstermektedir.

- A. Gezici alım/satış temsilcilerinin bir türü, ihracatçı ya da ithalatçıyı temsil eden acenteler, distribütör veya komisyoncularla birlikte çalışır. Birlikte kuruluşun faaliyetlerinin yürütmesini sağlar ve hatta bazı durumlarda sıfırdan bir yapı kurmaktadır.
- B. Yurt dışında bağlantı kurulan firmaları ziyarete gönderilen teknik uzmanlar da bir ikinci tür gezici alım/satış temsilcisi olarak değerlendirilebilir. Bu uzmanlar karmaşık makine ve ekipmanın sunum ve kurulumunu yapar ve yurt dışında montaj veya üretim tesislerinin kurulduğu durumlarda da bu faaliyetlerle bağlantılı önemli işleri gerçekleştirmektedirler.

2. Yerleşik Satıcı ve Alıcılar - Yerleşik satıcı ve alıcılar belirli bir süreliğine yurt dışındaki belirli bir bölgede ikamet ederek orada fiiliyatta bir şube niteliğindeki merkezlerinden faaliyet göstermektedirler.

3. Kombine Satıcı ve Alıcılar - Bu türdeki satıcı ve alıcılar ziyaret ettikleri ülkeyle ilgili olsun olmasın bir dizi ürün satın almak üzere yurt dışına gönderilirler. Bu özellikle zincir mağazalar ve belirli bazı perakende kurumları arasında yaygın bir uygulamadır. Kombine ihracat satıcıları farklı üreticilerden iki veya daha fazla ürün gamını temsil etmektedirler. Doğal olarak bu ürünler birbirleriyle rekabet içinde olmayan ve tercihen

²²¹ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.417-419

²²² Kramer, a.g.e., ss.209-211

birbirleriyle bağlantılı ürünler olmalıdırlar. Bunlara örnek olarak çeşitli otomobil aksesuarları gösterilebilir.

Günümüzde bir firma yurt dışındaki pazarlara doğrudan giriş yapmak istediğinde genellikle distribütörlük veya acentelik ilişkisi arasında bir tercih yapmak durumunda kalmaktadır.²²³ Distribütör ürünü satın alacak ve dolayısıyla acentelere göre daha büyük ölçüde bağımsız bir yaklaşım sergileyebilecektir. Distribütörler genellikle ürün gamları ekseninde organize olur ve uluslararası pazarlamacıya tam bir pazarlama hizmetleri seti sunarlar. Firmanın distribütör, acente ya da başka bir tür doğrudan ihracat yöntemiyle çalışma yönünde bir karar alması öncesinde kendi ihracat departmanını kurması gerekmektedir. Çoğu firma için ihracat departmanı kurmak firmanın operasyonlarının daha da uluslararasılaştırılması bağlamında ilk adım niteliğindedir. Bu bağlamda firmanın dış ticaret tekniklerinde, ihracat işlemlerinin finansmanında, nakliye ve sevkiyatla ilgili belgeler konusunda yetkin uzman personel istihdam etmesi gerekmektedir.²²⁴ Personelin dünya piyasaları hakkında bilgili olması ve tercihen birden fazla dili konuşabilmesi de istenir. İhracat departmanının sorumlulukları arasında şunlar sayılabilir:²²⁵

- Uluslararası satışlar ve muhtemelen sevkiyat,
- Reklam,
- Kredi değerlendirme,
- Yurt dışındaki pazarlarda faaliyet göstermeyle ilgili diğer faaliyetler.

Doğrudan ihracat çeşitli şekillerde yapılabilir. Bunlar arasında en sıklıkla başvuru alanları ana firmanın hak ve yükümlülüklerinin devriyle faaliyet gösteren bir temsilcilik işletmek, ihracatçı nam ve hesabına faaliyet gösteren yabancı bir acenteye çalışmak, kendi nam ve hesabına faaliyet gösteren yabancı bir distribütörle çalışmak, ve ihracatın yurt dışında doğrudan yatırım ile bir arada değerlendirildiği durumlarda genellikle ticari faaliyetlerde bulunacak bir bağlı kuruluş niteliğinde yurt dışında kendi dağıtım ağını kurmak olarak sayılabilir.

1. İthalat firması - Bu, doğrudan pazarlamanın muhtemelen en basit şekli olup bu bağlamda firmalar bir ithalat firmasına satış yaparlar. Diğer ülkede faaliyet gösteren bir ithalat firması, ürünlerin aracılar üzerinden ya da doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışı şeklinde pazarlama hizmetleri sunar. Üreticilerin (ihracatçılar) tüm yapması gereken ürünlerini ithalat firmasına satmaktır.

2. Distribütörler (Toptancılar) - Distribütörler bir tacir sıfatıyla çalışır ve kendi nam ve hesaplarına alım yaparak ürünler için yerel pazarda kendi pazarlama faaliyetlerini yürütürler. Genellikle ellerinde belirli bir envanter tutarlar ve çoğu zaman servis desteği verme sorumluluğunu da üstlenirler. Üretici ile olan ilişkileri sözleşmeyle düzenlenir.

²²³ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., ss.425-426

²²⁴ Bennett, a.g.e., s.99

²²⁵ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.417-419

Genellikle distribütörler uzun vadeli ilişkileri tercih etmektedirler. Zira işi geliştirmek için önemli bir yatırım yapmaları gerekmektedir.²²⁶ Distribütörlük düzenlemelerinin feshi, zor ve maliyetli süreçler olabilir. Normal şartlarda böylesi iş ortaklıkları, ilgili ülkede ya da belirli bir sektörde bir dizi perakende satış kanalına hizmet vermektedir.

3. Acentelik (Satış Temsilciliği) - Acenteler (satış temsilcileri) ana ülkedeki kurumun istihdam ettiği kişi veya yapılar değildir. Acenteler, üreticinin kendi ülkesindeki temsilcilerinin üstlendiği işleve benzer bir rol üstlenirler. Başlıca işlevleri yurt dışındaki müşterileri tespit etmek ve ihracatçının ürünlerini tanıtmaktır. İhracatçı ürünleri doğrudan doğruya müşterilere sevk eder ve finansman, kredi, tanıtım vs. konularındaki tüm düzenlemeler ihracatçı ile alıcılar arasında yapılır. Münhasır acenteler uluslararası pazarlara girişte sıklıkla hizmetlerine başvurulanan yapılardır. Bunlar diğer yapılanmaların hizmet vermediği coğrafi bölgelere hizmet verir ve kendilerine destek olacak alt-acentelerle çalışırlar. Acenteler ve alt-acenteler önceden anlaşmayla belirlenen bir düzenleme doğrultusunda (ihracatçı tarafından ödenen) komisyonları paylaşırlar. Bazı acenteler finansal ya da pazara ilişkin bilgileri de temin ederken nadiren de olsa acentenin müşteri hesaplarının ödenmesine ilişkin güvence verdiğine de rastlanmaktadır. Acenteler, verilen hizmetlere, pazarın büyüklüğü ve önemine, ve ihracatçılarla diğer acentelerin ortaya koyduğu rekabete bağlı olarak çok farklı oranlarda komisyonlar uygulayabilmektedirler. Örneğin Dodwell Japonya'da Brinton halılarını, Christie's baskılarını, Mars evcil hayvan mamalarını ve Pitney-Bowes ofis ekipmanlarını temsil etmektedir.²²⁷

4. İrtibat Bürosu - Bu tür temsilcilikler kendi tüzel kişiliği olmayan, doğrudan satış yapmasına izin verilmeyen ve vergilendirilmeyen yapılardır. Firmayı yerel pazarda temsil eden kişinin;²²⁸

- Potansiyel müşteriler ve diğer önemli paydaşlarla temasa geçmesi,
- Mevcut ilişkileri sürdürmesi, ve
- Pazar hakkında bilgi toplayarak bunu firmanın merkezinde ilgili kişilere iletmesi gerekmektedir.

Buraya kadar ele alınan tüm doğrudan pazara giriş türlerine kıyasla irtibat bürosu açan firmaların yerel pazarla ve o pazardaki gereksinim ve gelişmelerle çok daha yakın bir temas içinde bulunduğu söylenebilir. İrtibat bürolarının en büyük dezavantajı ise firmanın farklı ürün pazarlarına satış yaptığı durumlarda tüm potansiyel müşterilerle aynı derecede güçlü ilişkileri sürdürmek için bu yapının genellikle yetersiz kalması olarak özetlenebilir.

Doğrudan ihracatta üretici ihracat işini bizzat üstlenirken, dolaylı ihracatta bu işi başka bir kuruma devretmesi iki yaklaşımın arasındaki başlıca farktır. Doğrudan ihracatta pazarla temas, pazar araştırması, fiziksel dağıtım, ihracatla ilgili belgelerin temini, fiyatlandırma ve

²²⁶ Toyne, Walters, a.g.e., ss.389-399

²²⁷ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.417-419

²²⁸ A.g.e., ss.417-419

benzeri görevlerin tümü firma tarafından üstlenilir. Dolayısıyla, doğrudan ihracatta pazarlama ve satış departmanı ihracatın yönetimini yürütmekle sorumluyken yurt içindeki çalışanlar da ihracat sürecinin tümünden sorumlu tutulmaktadır.²²⁹

Doğrudan ihracatı tetikleyen unsurlar yönetimin değerlendirmeleri sonucunda firmanın kendi içinde ulaşılan çıkarımlar olabileceği gibi kurum dışından, pazar kaynaklı etkenler de olabilir. Yurt dışındaki müşterilere yönelik aktif pazarlama faaliyetleri olmadan alınan siparişler ihracat kararlarını tetiklemede önemli bir etkindir. Firmanın inovasyon yeteneği, esnekliği ve müşteri hizmetleri boyutundaki konumu gibi nitelikleri de bu bağlamda etkisi olan diğer önemli unsurlardır.²³⁰

Doğrudan ihracat genellikle dolaylı ihracata kıyasla daha fazla satış getirir. Öte yandan maliyetlerin paylaşıldığı dolaylı yaklaşımlara kıyasla tüm maliyetleri ihracatçının üstlendiği doğrudan ihracatta maliyetlerin etkisi daha çok hissedilir. Doğrudan ihracatın faydalarına ulaşmak için firmanın ihracatın yönetimi işini yürütmenin maliyetini kendisinin karşılaması gerekmektedir. Doğrudan ihracatta yönetim pazar seçimi konusunda kendisi tercihte bulunabilir. Başarılı bir biçimde doğrudan ihracat, ihracatçı firma ile yereldeki distribütör ya da ithalatçının arasında oluşturulan ilişkinin gücüne de dayanmaktadır. İhracatçı, güçlü bir ilişki kurarak önemli yatırım maliyetlerinden tasarruf edebilmektedir. Ancak her durumda başarının kesin olduğu söylenemez.

Bu noktada bir parantez açarak ihracat yaklaşımlarına örnekler vermek çizilen tabloyu daha anlaşılır kılabiliriz: Bir dönem, Japon oyun şirketi Sega Avrupa'daki faaliyetleri bağlamında ihracatla ilgili maliyet baskılarıyla karşı karşıya kalmıştı. Hızlı bir büyüme sürecinin ardından Avrupa'daki satışlarda gerileme yaşanmış ve bu durum Sega'nın maliyet yapısını etkilemişti. Bunun sonucu olarak da Sega Avrupa'daki faaliyetlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmış ve Avusturya, Belçika ve Hollanda'da satış faaliyetlerini yürüten iştiraklerini kapatmıştı. Avrupa'daki diğer birçok pazarda olduğu gibi bu ülkelerde de Sega faaliyetlerini bağımsız acenteler üzerinden yürütme yoluna gitmiş ve yalnızca İngiltere, Fransa, Almanya ve İspanya'ya kendi iştiraki olan satış yapıları üzerinden hizmet verir olmuştu.²³¹ Bu yeniden yapılanmanın toplam maliyeti 245 milyon \$ rakamına ulaşmıştı.

Volkswagen neredeyse kırk yıldır Japonya'da münhasır ithalatçısı olarak Yanase ile çalışmaktaydı.²³² 1992'de Volkswagen satış hacmini 100,000 araç düzeyine çıkarmak amacıyla Yanase'nin yerine kendi satış iştirakini kurmuştu. Firma, başkaca kanallar da açmak için Toyota ile işbirliği içine de girmişti. Bu değişikliklerden sonra Volkswagen'in satışlarında yüzde 40'lık bir düşüş yaşanmıştı.

²²⁹ D.A. Ball, McCulloch-Jr, W.H.Geringer ve J.M. Minor, **International Business: The Challenge of Global Competition**, McGraw-Hill, New York, 2008, s.427

²³⁰ Bradley, a.g.e., s.231

²³¹ Melon, Graham, a.g.e., ss.356-358

²³² A.g.e., ss.356-358

Burada doğrudan ve dolaylı ihracat arasında bir karşılaştırma yapılmış olsa da, bu iki yaklaşımın birbirini dışlayan tercihler olmadığı da belirtilmelidir. Bir firma büyük pazarlara doğrudan ihracat, daha küçük pazarlara ise dolaylı ihracat yoluyla hizmet verebilir.

2.2.3. İhracatta İşbirliği (İşbirliğine Dönük İhracat Stratejileri)

İşbirliğine dönük ihracatçılar kendi ihracat yapılanmalarını yurt dışındaki pazarların bir kısmında ya da tümünde kullanılmak üzere diğer üreticilere de açan ihracatçılardır.²³³ Böyle bir düzenlemede aracının kendisinin de bir üretici olduğu gerçeği bir yana konulduğunda, işbirliğine dönük ihracatçı diğer herhangi bir ihracat acentesinden farklı değildir. Bu bağlamda genellikle diğer tedarikçiler için ihracatta distribütör olarak faaliyet gösterildiği, bazı durumlardaysa komisyonla çalışıldığı görülmektedir. İşbirliğine dönük ihracat özellikle kaynakları (bilhassa mali kaynaklar ve insan kaynakları) kısıtlı küçük ve orta ölçekli işletmeler için pazara girişte önerilen stratejidir. İşbirliğine dönük ihracatın başlıca üç türünden söz edilebilir: ihracatta grup oluşturma (ihracat konsorsiyumu), Webb-Pomerene birliği, ve piggybacking.

1. İhracat Konsorsiyumları - Bu yapılar çoğu zaman üyelerinin ürün ve hizmetlerinin yurt dışında ortaklaşa tanıtımı amacıyla gönüllülük esasına göre bir araya gelen firmaların bir ittifakı olarak tanımlanır. Özellikle mikro, küçük ve orta ölçekli şirketler arasında kurulan ve gevşek bir işbirliğine ya da resmi bir düzenlemeye dayanan türleri mevcuttur. Bunların en büyük avantajı konsorsiyumun üyelerinin ihracat faaliyetlerinin maliyetini farklı kurumlar arasında yayarak KOBİ'lerin uluslararası gelişiminin önündeki başlıca engellerden olan sınırlı mali kaynaklarının artık engel olmaktan çıkmasını sağlamaktır.

2. Webb-Pomerene Birlikleri (WPA'lar) - Webb-Pomerene Birlikleri. Bu birlikler işbirliğine dönük ihracatın bir diğer önemli türüdür. Webb-Pomerene birlikleri tüm üyelerinin ihracat kolu olarak faaliyet gösterir ve dünya piyasalarına karşı birlikte hareket eden bir grup olarak kayda değer ölçek ekonomisi sağlamaktadır. Webb-Pomerene birliklerinin başlıca işlevleri şunlardır:²³⁴

1. Birlik adına ihracat yapmak,
2. Nakliyede konsolidasyon sağlamak, ücretler için müzakereler yürütmek ve nakliye araçlarını kiralamak,
3. Pazar araştırmaları yapmak,
4. Yurt içinde ve dışında satış acenteleri atamak,
5. Kredi bilgileri toplamak ve borç tahsilatı yapmak,
6. İhracat fiyatlarını belirlemek.

²³³ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.351-358

²³⁴ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.381-382

Bir Webb-Pomerene birliğine üye firmalar birlikte daha etkili bir biçimde yurt dışı pazarlarla ilgili araştırmalar yapabilir ve bu pazarlarda daha iyi bir biçimde temsil edilmelerini sağlayabilirler. Çok sayıda satıcının yerine tek bir kuruluş olarak yapılanmak suretiyle daha istikrarlı fiyatlar sağlayabilir ve satış maliyetlerini aşağı çekebilirler. Sevkiyatların konsolidasyonu ve mükerrer çabalardan kaçınmak suretiyle firmalar nakliyyede tasarruf elde edebilir ve grup olarak ürün sınıflandırmada standardizasyon sağlayarak daha güçlü bir marka oluşturabilirler. Webb-Pomerene Birliğinin önde gelen faydaları şu şekilde özetlenebilir:²³⁵

- İhracat maliyetlerinin aşağı çekilmesi,
- Tanıtım faaliyetleri sayesinde talebin artırılması,
- Ticaretin önündeki engellerin azaltılması, ve
- İki taraflı müzakereler yoluyla ticaretin koşullarının geliştirilmesi. Bunlara ek olarak Webb-Pomerene birlikleri fiyatları belirler, ürünlerde standardizasyon sağlar ve ihtiyaç fazlası ürünlerin elden çıkarılması için çeşitli düzenlemeler yapmaktadırlar.

3. Stratejik Tedarik Zinciri Ortaklıkları (Piggyback) - Farklı ülkelerde pazarlama yapıları veya temasları olup da bu bağlamda fazla kapasitesi bulunan ya da ürün gamlarını genişletmek isteyen firmalar bazen uluslararası dağıtımaya yönelik olarak ek ürün gruplarını da operasyonlarına katabilirler. Bu tür faaliyetlerin resmi adı tamamlayıcı pazarlama ise de, bunları tanımlamak için yaygın olarak kullanılan terim piggybacking'dir. Bir diğer deyişle, piggyback ihracatta üreticilerden biri yurt dışındaki dağıtım yapılanmasını kendi ürünlerinin yanında bir diğer firmanın ürünlerini de satmak için kullanmaktadır. Çoğu piggyback düzenlemesi bir firmanın kendi ürün gamını tamamlamak ya da sadece belirli bir sezonda çalışan dağıtım kanallarını yılın tümünde meşgul edebilmek istemesi sonucunda ortaya çıkar. Firmalar acente ya da tacir sıfatıyla düzenlemeye taraf olabilirlerse de, piggyback anlaşmalarının büyük çoğunluğunda ürünlerin mülkiyeti (tacirlik düzenlemesinde olduğu üzere) alım ve yeniden satım düzenlemeleri doğrultusunda işleme tabi tutulur. Piggyback düzenlemesi doğrultusunda dağıtımaya konu edilecek yeni ürünlerin seçim sürecinde şu hususlar dikkate alınır:²³⁶

- Ürünün ürün gamı ile ilgili olması ve söz konusu ürün gamına katkıda bulunup bulunmaması,
- Ürünün halihazırda kullanılan satış ve dağıtım kanalına uygun olması,
- Marjın faaliyette bulunmaya geçecek ölçüde olması, ve
- Ürünün pazarın kabulüne mazhar olması ve kârlı bir hacimde işlem görmesi.

Bu şartların yerine getirilmesi durumunda piggybacking her iki taraf için de hacmi ve karlılığı artırmanın mantıklı bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Piggybacking'in en sık akla gelen örneği Gillette'in Duracell'i satın almasından yıllar önce bile az gelişmiş ülkelerde pil dağıtımını işinde faaliyet gösteriyor oluşudur. Bu yöntem günümüzde özellikle küçük ve orta

²³⁵ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.431-435

²³⁶ A.g.e., ss.431-435

ölçekli firmalar arasında giderek önem kazanmaktadır. Uluslararası pazarlara açılmanın bir yöntemi olarak piggybacking bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde ele alınacaktır.

Çeşitli dolaylı ihracat yöntemleri, doğrudan ihracat ya da muhtelif işbirliğine dönük ihracat yaklaşımları da dâhil olmak üzere tüm ihracat stratejilerinin yukarıdaki tabloda belirtilen, kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Ancak genel itibarıyla ihracatın fayda ve maliyetleri aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir.

Bir ülkenin ödemeler dengesini olumsuz etkilemeyecek ve uluslararası para rezervlerini tüketmeyecek biçimde ithalatını finanse edebilmek için ihracat yapması şarttır. Yurt dışında satış yapmak ülke ekonomisinin üretim etkinliği kazanmasına yardımcı olur. Bu da yurt içindeki ürünlerin tüketicileri için daha düşük fiyatla üretim anlamına gelmektedir. Tek tek firmalar bazında bakıldığında ise, üretim maliyetlerini düşürmek firmanın hem kendi ülkesinde hem de yurt dışındaki rekabet pozisyonunu geliştirmeye ve işleri bağlamında maruz kaldığı riskleri dağıtmaya yardımcı olur. Bir ülkenin ihracatında en büyük getiriye en yüksek düzeyde karşılaştırmalı rekabet avantajına sahip sektörler sağlamaktadır. Bu sektörler aynı zamanda ülkede mevcut koşullara en iyi uyum sağlayan sektörlerdir.

Avantajlı rekabetçi fiyatlar sunabilen ihracata dayalı endüstrinin gelişmesi ülkeye sermaye yatırımlarına kanalize edilebilecek cazip kaynaklar sağlamanın yanında insanların yaşam standardını da geliştirmektedir.²³⁷ Böylesi sanayi kuruluşları çalışanlarına yüksek ücretler ödeyebilmekte ve rekabet koşulları altında sundukları avantajlı ücretler diğer sektörlerde de ödenen ücretler üzerinde olumlu etki doğurabilmektedir. Böylelikle ülkenin yaşam standardı olumlu bir şekilde yükselmekte ve bu yükselişi gerek ihracat odaklı sanayinin avantajlı rekabetçi maliyet düzeyleri sayesinde sunabildiği ücretler, gerekse de birim maliyetler ve ülke içindeki fiyatlar üzerindeki etkinin beraberinde getirdiği alım gücü artışı tetiklemektedir.

1990'ların sonlarında Asya krizi adı verilen bir olgu ortaya çıkmıştı. Güneydoğu Asya ülkelerinin para birimleri ciddi ölçüde değer kaybetmiş ve birçoğu ABD Doları karşısında yarı yarıya devaluasyona uğramıştı. Bu tabloda söz konusu ülkelerin ihracatta uyguladıkları fiyatların düşmesi ve dolayısıyla ihracat rakamlarının artması doğal beklenti olacaktı. Ancak olaylar böyle gelişmemiş, ve bölge ülkelerindeki birçok üreticinin ihracat siparişlerini karşılamak için üretimde kullanacakları ithal ham maddeleri dahi satın alamayacak kadar nakit sıkıntısı içinde oldukları bir tablo ortaya çıkmıştır. İhracatın ülke ve söz konusu firmalar üzerinde olumlu bir etki yapacak olmasına karşın bazı durumlarda yüksek maliyet ve risklerle bağlantılı bazı olumsuz etkilerle karşılaşıldığı da vakidir.

Bir ülkenin ürünlerinin bir diğerine ihracatı sonucunda karşılaşılan ek maliyete fiyat tırmanışı adı verilir. Bu terim nakliye maliyetleri, sigorta, ambalaj, gümrük vergileri, daha uzun dağıtım kanalları, daha yüksek aracı payları, özel vergiler, idari giderler ve döviz

²³⁷ Kramer, a.g.e., ss.13-14

kurundaki değişimler gibi etkenlerin son tahlilde fiyatları artırdığı durumları betimlemektedir.²³⁸ Bu maliyetlerin büyük çoğunluğu malları bir ülkeden bir diğerine sınır aşırı sevk etmenin doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve çoğu zaman son fiyatı yurt içi pazardaki fiyatın epey üzerine taşıyabilmektedirler.

İhracattan kaynaklanan diğer maliyetler arasında şunlar sayılabilir:²³⁹

- Uluslararası pazarlama ile ilgili geniş kapsamlı belgeleri temin etmek için gereken yetkinliği elde etme ve elde tutmanın maliyeti; yurt dışında satış için gereken dış ticaret konusunda uzmanlık ve gereken dil becerilerini bulundurmaının maliyeti;
- Yurt dışında acente ve distribütör bulmanın maliyeti ve zorlukları ile çeşitli yabancı ülkelerde pazarın özelliklerini ve ticareti düzenleyen kuralları öğrenmek için üstlenilen maliyetler;
- İhracata yönelik sipariş alma ile malları uzak mesafelerdeki müşterilere teslim ederek ödemeyi alma arasında geçen uzun süreyi finanse edebilmek için gereken maliyet;
- Firmanın kendi ülkesinde satış yerine yurt dışında satışta söz konusu olabilecek daha yüksek risk düzeyiyle ilgili maliyetler;
- Tanınmış bir markası olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin tüketici tercihleri ve ürün satışları bağlamında karşılaştığı daha yüksek risk ve maliyetler.

²³⁸ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.529

²³⁹ Bennett, a.g.e., s.20

Tablo 2.1.
İhracata Dayalı Uluslararası Pazarlara Açılma Türlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Tür	Özellikleri	Avantajları	Dezavantajları
A. İhracat türleri			
Dolaylı İhracat	Mal veya hizmetlerin yurt içindeki aracı üzerinden satışı	- Düşük pazara giriş maliyeti - Düşük mali risk düzeyi - Pazara girişte karşılaşılan zorlukların o ülkedeki aracıya yıkılabilmesi - Az sayıda personelle gerçekleştirilebilmesi - Pazarlama maliyetleriyle karşılaşmaması - Uluslararasılaşmanın en kolay türü - Nispeten kolay biçimde satış pazarlarına giriş	- İşlemlerin kâr oranının düşük kalması - İlgili ülkedeki aracıya tam bağımlılık - Yurt dışı pazar(lar) hakkında bilgi edinememe - Uluslararası deneyim kazanamama - İlgili ülkedeki aracının kendisi için daha iyi bir tedarikçi bulabilme ihtimali - Aracı firmanın o ülkede kendi üretim faaliyetlerine geçebilme ihtimali
Doğrudan İhracat	Yurt dışındaki bir acente (yurt dışındaki aracı) üzerinden doğrudan ihracat	- Düşük pazara giriş maliyeti - Orta düzeyde mali risk - Acentenin sorunları pazara giriş sorunlarını çözmesi	- İşlemlerin düşük kârlılık oranı - Yurt dışındaki acenteye büyük oranda bağlı kalma - Uluslararası deneyim kazanamama
	Yurt dışındaki distribütör (yurt dışındaki aracı) üzerinden doğrudan ihracat	- Az sayıda personelle gerçekleştirilebilmesi - Pazarlama maliyeti olmaması	- Acentenin kendisi için daha iyi bir tedarikçi bulabilme ihtimali - Yüksek nakliye giderleri - Ticaretin önündeki potansiyel engeller
	Temsilcilik kurmak suretiyle doğrudan ihracat	- Yurt dışındaki pazarlarda fiili yapılanma - Yurt dışındaki müşterilerle doğrudan temas - Yurt dışındaki pazardan gelen sinyallere doğrudan yanıt verebilme olanağı	- Temsilciliğin faaliyetlerini sürdürmesinin nispeten yüksek maliyeti - Yüksek nakliye giderleri - Ticaretin önündeki potansiyel engeller
	Kendi dağıtım ağını kurmak suretiyle doğrudan ihracat	- Yurt dışındaki pazarlarda fiili yapılanma - Yurt dışındaki müşterilerle güçlü doğrudan temaslar - Satış süreci üzerinde tam kontrol - Diğer ihracat türlerine kıyasla nispeten yüksek karlılık	- Pazara girişin yüksek maliyeti - Firmanın kendi dağıtım ağını işletmenin yüksek maliyeti - Firmanın kendi dağıtım ağını kurmanın zaman alması
İşbirliğine Dayalı İhracat	İhracatta gruplandırma	- Ortakların maliyetleri paylaşması - Sinerji etkisi	- İhracat iş ortağına / ortaklarına bağlı kalma
	Piggybacking		

Kaynak: Krzysztof Wach, **International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders**, Horská (Ed.), Kraków, 2014 p.138

2.3. SÖZLEŞMEYE DAYALI PAZARA GİRİŞ TURLERİ

Pazara girişin bir ikinci kategorisi akdi düzenlemeler olarak bilinir ve çoğu üretici olan yurt dışındaki ortaklar arasında temaslar üzerinden hayata geçirilen işbirliğine dayalı yaklaşımlar olarak kendisini göstermektedir. Sözleşmeye dayalı düzenlemeler, hisse devri içermeksizin bir firmayla bir diğeri arasında yurt dışındaki bir pazarda uzun vadeli işbirliklerini ifade etmektedir. Sözleşmeye dayalı düzenlemeler genellikle teknoloji, süreç, marka ve/veya insan kaynaklarının devrini içerir.²⁴⁰ Kısacası mülkiyet devrinden ziyade bilgi devri için başvurulmuş bir yoldur. Çeşitli sözleşmeye dayalı düzenleme türleri mevcuttur:²⁴¹

- **Lisans** sözleşmeleri sabit bir lisans ücreti ya da parça başına ödenecek bir ücret üzerinden yapılır ve yönetim eğitimlerini de kapsamaktadır.
- **Franchise sözleşmeleri** lisans sözleşmelerinin giderek daha çok görülen bir türü olup standart bir ürün, sistem ve yönetim hizmetleri paketinin franchise veren tarafından sunulduğu, franchise alanınsa pazara dair bilgi, sermaye ve kişisel yönetim katkılarını işe kattığı düzenlemelerdir.
- **Anahtar teslim** çalışmalar, sabit bir ücret ya da maliyet-artı düzenlemesi kapsamında yürütülen ve tesis inşası, personel eğitimi ve üretime başlama süreçlerini kapsayan operasyonlardır.
- **Fason üretim** uluslararası altyüklenicilik olarak da bilinir ve iş gücü ya da ham madde maliyetlerini aşağı çekmek amacıyla üretim faaliyetlerinin bir kısmını yurt dışında gerçekleştiren firmalarca başvurulmuş bir yöntemdir.
- **Ortak üretim (montaj) sözleşmeleri** en çok fabrikaların inşa maliyetinin sonraki dönemde fabrikanın üretiminin bir kısmıyla ödendiği sosyalist ülkelerde görülmektedir.
- **Yönetim sözleşmelerine** Ortadoğu'da sıklıkla başvurulmaktadır. Bu sözleşmeler, yereldeki çalışanlar işletmeyi kendi başlarına yönetme yeteneğini kazanana kadar belirli bir ücret karşılığında çok uluslu bir şirketin işletmeyi yönetecek kilit personeli sağlamasını öngörür. Örneğin Los Angeles merkezli Whittaker Corp. Suudi Arabistan'ın bir çok kentinde kamu hastanelerini işletmektedir.

²⁴⁰ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.347-349

²⁴¹ Jain, a.g.e., ss.528-532

2.3.1. Lisans Sözleşmeleri

Lisans sözleşmeleri büyük ölçekli sermaye yatırımları yapmadan da firmanın yurt dışındaki pazarlarda kendine yer edinmesinin bir yoludur. Teknoloji, patentler, süreçler ve markalar (tescilli markalar) da dâhil olmak üzere sınai mülkiyet hakları için ilgili ülkedeki bir kuruma lisans verilebilir. Dahası, lisans sözleşmeleri bilgi satışını, söz konusu bilgiye erişimi ve bilginin kullanımına dair yolları da kapsamaktadır.²⁴² Lisans veren, lisans alan firmaya patent haklarına ya da know-how haklarına dair lisans veren firmadır. Fikri mülkiyete bu yolla erişim lisans almaya sıcak bakan birçok firma açısından oldukça caziptir. Aynı anda daha fazla sayıda ülke pazarına hizmet vermek isteyen ancak gereken üretim ve pazarlama kapasitesini oluşturmak için yeterli kaynağa sahip olmayan bir firma söz konusu pazarlardaki ortaklarına teknolojik know-how'ını devredebilir. Yurt dışındaki pazarlarda lisans sözleşmelerini sıklıkla kullanan sektörler arasında televizyon programcılığı ve ilaç sanayi sayılabilir.

Lisans alanların gereken yetkinliklere sahip olduğu durumlarda lisanslar, işe büyük miktarda sermaye ya da personel ayırmadan da genişlemenin yolunu açar. Lisans alanlar nüfuzu ya da pazardaki koşullara ilişkin bilgisi büyük önem arz eden, ortaklar bulabilir, mevcut bir yabancı firmanın üretim tesisleri ya da dağıtım yapılanmasından yararlanabilir, ve tüm işi finanse etmek için yerelden sermaye temin edebilirler.²⁴³ Öte yandan özel iktisadi veya siyasi mülahazaların önem arz ettiği durumlarda risk yerel yatırımcılarla da paylaşılır. Örneğin Ralph Lauren Japonya pazarına hizmet vermede Onward Kashiya ve Seibu Department Stores ile bir lisans sözleşmesi yapmıştır.²⁴⁴

Lisanslama pazarlamayı yapan çok uluslu bir firmanın patentler, ticari sırlar, know-how, markalar ve firma adı gibi gayri maddi varlıkları lisans ücretleri ya da diğer ödeme türleri karşılığında yurt dışındaki firmalara kullandığı çeşitli akdi düzenlemeleri kapsamaktadır. Lisans aşağıdaki konularda hak tanıyan bir düzenleme olabilir:²⁴⁵

- Satışa yönelik bir ürün üretmek, belirli bir know-how'ı kullanmak, ya da her ikisi birden;
- Genellikle gıda, kimya veya ilaç sanayilerinde sözleşmeye konu ürünün satışı için işleme, doldurma veya paketleme yapmak;
- İmalat veya satış yapmaksızın kullanmak;
- Otomotiv, elektrik ve elektrikli ev eşyaları sektörlerinde olduğu gibi patentli bir ürünün montajını yapmak ve parçalarını satmak;
- Yalnızca patentli ürünü dağıtmak ve satmak;
- Lisanslar ticari markalar ve diğer markalar için de verilebilir.

²⁴² Stone, McCall, a.g.e., s.204

²⁴³ Leighton, a.g.e., ss.88-89

²⁴⁴ Mühlbacher, Leih, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

²⁴⁵ Stone, McCall, a.g.e., s.204

Kamulaştırma veya yabancı yatırıma direnç gibi risklerin belirsizlik yarattığı durumlarda bazı akdi düzenlemeler bağlamında işlerin lisanslanması makul bir alternatif oluşturabilir. Lisanslamanın avantajları en çok sermayenin kıt olduğu, ithalatın önündeki kısıtlamaların pazara başka bir biçimde girişi engellediği, ülkede yabancıların mal sahibi olmasının hassas bir konu olduğu, ya da patentlerin, marka haklarının ve teknolojik süreçlere başvurma haklarının kullanılmamadan ötürü feshi riskine karşı korunması için elzem olduğu durumlarda belirgindir.²⁴⁶

Lisanslamanın riskleri arasında ise yanlış ortak tercihi, kalite ve diğer üretim sorunları, ödeme sorunları, sözleşmenin icrası ve pazarlama üzerindeki kontrolün yitirilmesi sayılabilir. Her ne kadar lisanslama bir pazara girişin en az kârlı yolu olarak görülebilirse de, riskleri ve sıkıntıları da doğrudan yatırıma kıyasla daha azdır.

Lisanslama sermaye kaynakları sınırlı firmaların rekabet avantajlarını değerlendirebilmesine olanak tanımaktadır.²⁴⁷ Bu nedenle lisanslama küçük ve orta ölçekli firmalar arasında popüler bir stratejidir. Lisanslama genellikle yurt dışındaki pazarlara girişin tek yolu olmaktan ziyade ihracat veya imalatı destekleyen bir yaklaşım olarak değerlendirilir.

2.3.2. Franchise Sözleşmeleri

Franchise bir ürün veya süreç teknolojisinden ziyade bir iş formatının lisanslandığı bir lisans sözleşmesi türüdür. Yakın dönemde adının sıklıkla duyulmasına karşın franchise sözleşmelerinin yeni geliştirilen bir uygulama olduğunu söylemek doğru olmaz. Çoğu zaman Amerika Birleşik Devletlerinden Avrupa'ya yeni 'ithal' edilen bir uygulama olarak görülür. Ancak on sekizinci yüzyılda faaliyet gösteren ve bar işletmecileriyle münhasırlık sözleşmelerine dayalı bir sistem oluşturarak modern anlamda franchise sözleşmelerinin gerçek anlamda başını çekenler İngiltere'deki bira üreticileri olmuştur. Bu sektörde geliştirilen uygulama günümüzde de halen yaygın bir biçimde varlığını sürdürmektedir.²⁴⁸

Franchise, franchise verenin, franchise alan olarak anılan bir bireye ya da firmaya işini belirli bir yerde, belirli bir süre boyunca belirtilen biçimde yapma hakkını verdiği bir pazarlama ve dağıtım türüdür. Root'a göre franchise sözleşmeleri lisans sözleşmelerinin giderek daha çok görülen bir türü olup standart bir ürün, sistem ve yönetim hizmetleri paketinin franchise veren tarafından sunulduğu, franchise alanınsa pazara dair bilgi, sermaye ve kişisel yönetim katkılarını işe kattığı düzenlemelerdir.²⁴⁹

²⁴⁶ Root, a.g.e., s.276

²⁴⁷ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

²⁴⁸ Bradley, a.g.e., ss.246-247

²⁴⁹ Root, a.g.e., s.278

Daha resmi ve formel bir tanım franchise sözleşmelerini aşağıdaki dört nitelik üzerinden kendini gösteren bir pazarlama yöntemi olarak gören Adams ve Mendelsohn tarafından verilmiştir.²⁵⁰

1. Franchise veren franchise alana, franchise alanın mülkiyetinde olan ya da franchise alanla bağlantılı bir isim altında işini yürütmek üzere lisans verir;
2. Franchise alanın işini yürütme şekli üzerinde franchise verenin kontrolü olur;
3. Franchise veren tarafından franchise alana işin yürütülmesi bağlamında destek verilir;
4. Franchise alan yatırım için gereken sermayeyi sağlar ve riski üstlenir.

Franchise verme dikey pazar entegrasyonunun önemli bir türüdür. Franchise sistemi franchise verenin bilgilerini, franchise alanın yerele ilişkin uzmanlığı ve girişimci ruhu ile bir araya getirmektedir. Kalite, çoğu zaman sürekli olarak franchise verenin personeline verilen ve prosedür kılavuzlarının desteklediği eğitimlerde yansımaları bulan önemli bir konudur.²⁵¹ Franchise sözleşmeleri herhangi bir müzakereye yer bırakmayacak biçimde ayrıntılı düzenlemeler içermektedir. Franchise alan sözleşmeyi kabul edip etmemek dışında herhangi bir tercih hakkına sahip değildir. Franchise, kendi işletmesini kurmak isteyen kişiler ya da küçük işletmeler için cazip bir modeldir. Başka bir biçimde ulaşamayacakları bir uzmanlığı onlara sağlamaktadır.

Franchise, pazarlama karmasını yereldeki şartlara uyarlamakla yüksek düzeyde uluslararası standartlaşmayı sürdürmek arasında bir denge kurmaktadır. Franchise veren pazarlama karmasının geliştirilmesi ve kontrolünde doğrudan müdahil olma eğilimindeyken, franchise alan daha ziyade söz konusu stratejinin ilgili pazarda uygulanması konusuna daha çok odaklanır. Ancak franchise alanın işlerin yürütülmesinde doğrudan rol almasından dolayı franchise yapılanmasında doğrudan yabancı kuruluşun mülkiyetindeki bir düzenlemeye kıyasla ana kuruluşun kontrolü daha kısıtlı olur.²⁵²

Çeşitli franchise türleri mevcuttur. Bunlar arasında iş franchise'ları, yatırım franchise'ları ve işletme formatı franchise'ları en yaygın olanlarıdır. Yeteneklerin kombinasyonu yerel pazardaki koşulların yönetilmesinde esnekliğe olanak sağlarken bir yandan da ana firmaya makul ölçüde kontrol verir. Franchise pazara giriş stratejileri arasında en hızlı büyüme gösterendir. Çoğu zaman Doğu Avrupa, eski Sovyet Cumhuriyetleri ve Çin gibi yeni gelişen piyasa ekonomilerine açılmak isteyen yabancı perakende işletmelerinin başvurduğu ilk yollar arasında yer alır. Fast food sektöründe büyüme için franchise kullanımı yaygın bir uygulamadır. KFC, McDonald's ve Pizza Hut bu sistemi uygulayan firmalardan bazılarıdır. McDonald's Moskova'da (ilk mağazasında 700 sandalye ve 27 kasa bulunmaktadır), ve Kentucky Fried Chicken da Çin'de (Pekin'deki KFC mağazası dünyadaki tüm KFC mağazaları arasında en yüksek satış hacmi olan mağazadır) faaliyet

²⁵⁰ J. Adams ve M. Mendelsohn, "Recent Developments in Franchising", **Journal of Business Law**, 1986, ss.206-219.

²⁵¹ Stone, McCall, a.g.e., s.204

²⁵² Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

göstermektedir.²⁵³ McDonald's'ın Fransa'daki 240 franchise alanla ilişkileri oldukça gergin anlara sahne olabilmektedir. Bunun nedeni de kurumsal standartların muhafaza edilmesi konusundaki endişelerdir.

Uluslararası franchise uygulamalarının en iyi bilinen örneklerinden biri Benetton'dur. Benetton'dan franchise alanların kendi finansmanlarını kendilerinin temin etmesi gerekse de herhangi bir aidat ya da lisans ücreti ödemeleri gerekmemektedir. Bu noktada sorumlulukları yalnızca şunlarla sınırlıdır.²⁵⁴

- Yalnızca Benetton ürünlerini satmak;
- Belirli bir asgari satış rakamını yakalamak;
- Fiyat artışlarına yönelik ilkeleri uygulamak; ve
- Standart mağaza yerleşim planlarından birini uygulamak.

Tarafları franchise düzenlemelerine başvurmaya iten nedenler de lisans sözleşmelerinin nedenlerine benzer niteliktedir: kurum yurt dışındaki pazara, sınırlı miktarda risk ve asgari düzeyde sermaye yatırımıyla hızlı bir giriş yapmak ister. Lisanslamada her türlü sınai mülkiyet ele alınabilirken franchise sözleşmeleri genellikle markaların kullanımı ve bunlarla bağlantılı pazarlama stratejisi ile sınırlıdır.²⁵⁵ Buna ek olarak franchise alanlara danışmanlık hizmetleri ve işletmenin yönetiminde destek sağlanmaktadır.

Franchise düzenlemelerinin başlıca avantajı firmanın bir dizi uluslararası pazara hızla girebilmesine ve böylelikle organik bir biçimde büyümeye kıyasla daha büyük bir bölgeye daha hızlı bir biçimde ulaşmasına olanak tanınmasıdır. Bu avantajı mümkün kılan şeyse franchise düzenlemelerinde yerele dair bilgi sahibi olan ve serbest çalışan bir kişinin enerjisini kullanarak başarısı ispatlanmış şekliyle bir iş formatını işleten birine söz konusu formatın satışının söz konusu olmasıdır. Franchise düzenlemelerinde asgari düzeyde sermaye yatırımıyla böylesi bir genişleme sağlanmaktadır. Ücretler ve lisans ödemeleri ile franchise verene de ek gelir sağlayan bir düzenlemedir. Başarı vaat eden bir franchise düzenlemesi, motivasyon düzeyi son derece yüksek işletmeciler çeker. Dahası, franchise verenin karşılaştığı maliyetler nispeten düşüktür. Zira merkezi yapılanma genellikle az sayıda yetkin uzmandan oluşur ve franchise veren çoğu zaman tümüyle kendi bünyesindeki çok sayıda mağazayı işlettiği bir durumda günden güne karşı karşıya kalacağı sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaz.

Franchise alanlarsa yereldeki bir operasyonun riskini üstlenen mağaza sahibi-yöneticiler olup, elde ettikleri kazanç büyük ölçüde operasyonun gelirleri ile franchise verene yapılması kabul edilen ödemeler arasındaki farka dayanmaktadır. Yabancı ülkelerdeki mevzuat mülkiyetin, operasyonların ve istihdamın yerelde kaldığı bir düzenleme olmasından ötürü genellikle franchise'a sıcak bakmaktadır.

²⁵³ Root, a.g.e., s.278

²⁵⁴ Bradley, a.g.e., ss.246-247

²⁵⁵ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

2.3.3. Anahtar Teslim Operasyonlar

Anahtar teslim operasyon satıcının alıcıya bir tesisi tam olarak tefriş edilmiş ve satıcı tarafından eğitimden geçirilecek alıcı personeline işletmeye hazır bir biçimde sağlamasını kapsayan düzenlemelerdir. Anahtar teslim operasyonlarda belirli bir işbirliği unsuru mevcutsa da bu operasyonlar fiiliyatta başlıca niteliği esneklik olan hizmet ihracatları olarak yürütülürler.²⁵⁶ Bunlar ithalatçı (alıcı) ile ihracatçı (satıcı) arasında yapılan ve satıcının akde konu yatırımı belirli bir zaman dilimi içerisinde alıcının şartlarına uygun olarak gerçekleştirmeyi vaat ettiği, ve bu sürecin sonucunda da yatırımın tümünü devredeceği ("anahtar teslimi" olarak) sözleşmelerdir. Çoğu zaman bu yatırımlar ithalatçının personeline gözetime tabi tutulur.

Terim bazı durumlarda franchise verenin bir mağaza konumunu seçtiği, mağazayı hazırlayıp tefriş ettiği, franchise alanı ve çalışanları eğitimden geçirdiği, hatta bazen finansmanı da temin ettiği düzenlemelere atıfla fast-food franchise sözleşmeleri kapsamında da kullanılmaktadır. Uluslararası pazarlamada terim genellikle devletler ya da devlet şirketleri için gerçekleştirilen çok büyük ölçekli projeler için kullanılmaktadır.²⁵⁷ Yerel pazarda mevcut olmayan teknolojilere ve büyük ölçekte inşaat süreçlerine gereksinim duyulan devasa tesisler bağlamında sıklıkla bu stratejiye başvurulmaktadır.

2.3.4. Fason Üretim

Üretim süreci yabancı bir ülkedeki üretimin tümü ya da bir kısmını kapsayan bir strateji olarak hayata geçirilebilir. Fason üretim, bir üreticinin kendi ürününün üretim sürecinde ya da ürününü tamamlayıcı nitelikte kullanacağı parça, ürün veya bileşenlerle ilgili olarak bir başka üretici ile ilgili bir düzenleme veya resmi sözleşmeye taraf olduğu bir dışarıdan kaynak temini türüdür. Bu nedenle "alt yüklenicilik" terimi bu düzenlemeler için de uygulanmaktadır. Bu tür iş uygulamalarındaki ana taraf "fason üretici" olarak anılmaktadır. Genellikle uluslararası piyasalarda küçük ve orta ölçekli işletmeler yüklenici olarak iş yapmaktadırlar.

Bu yöntemin bazı alt türleri de bulunmaktadır. Bunlar tam üretimden (yereldeki bir üretici ile) fason üretime ve kısmi üretime kadar çeşitli şekillerde görülmektedir. Alt yüklenicilik bileşenler veya yarı-mamul unsurları kapsayabilir ve bu düzenlemeler çerçevesinde ihracat işlemi olarak gerçekleştirilebilir.²⁵⁸ Öte yandan ürünün tümü söz konusu olduğunda, üretimin dışarıdan kaynak temini suretiyle yapıldığı, ana firmanın yalnızca pazarlama ve ticaret boyutunun kontrolünü elinde tutarak bir yandan da araştırma ve geliştirme işlevlerini sürdürdüğü bir düzenleme ortaya çıkmaktadır.

²⁵⁶ Krzysztof, Wach., **Market Entry Modes for International Business**, Horská, Kraków, 2014, s.140

²⁵⁷ Onkvisit, Shaw, a.g.e., s.260

²⁵⁸ Wach, a.g.e., ss.135-147

Bir firmanın yurt dışında üretim tesislerine yatırım yapma yönünde tercihinde belirleyici olan bir dizi nedenden bahsedilebilir. J. Dunning'in çizdiği çerçevede fason üretim kaynak arayışı ve verimlilik arayışı güdülleri ile bağlantılı olarak açıklanır. Dolayısıyla bu tür düzenlemelere başvurma'nın nedenlerinden biri ham maddelere erişim elde etmek ya da üretim operasyonları için kaynaklardan yararlanmak olabilir.²⁵⁹ Bu çerçevede sürece geriye dönük dikey entegrasyon adı da verilebilmektedir. Firmayı böylesi bir düzenlemeye yönlendiren bir diğer neden daha düşük iş gücü maliyetlerinden veya (iş gücü, enerji veya diğer girdiler gibi) diğer üretim faktörlerinin görece bolluğundan yararlanma motivasyonu olabilir.

Fason üretim firmanın ürünü tatmin edici bir nicelik ve nitelikte üretebilme yetisine sahip yabancı üreticileri bulabildiği durumlarda başvurulabilecek bir yöntemdir. Sözleşme yalnızca üretim kısmını kapsadığı için pazarlama süreçleri firma tarafından yürütülür. Firmanın rekabetteki avantajının üretimden ziyade pazarlamada olduğu durumlarda fason üretim cazip bir seçenek olabilir. Örneğin P&G İtalya çok sayıda ürününü fason üretimle temin etmekte, Unilever de Japonya'da bazı ürünler için aynı yola başvurmaktadır. Her iki firma da ürünlerinin pazarlanmasına odaklanmaktadır.²⁶⁰

Birçok durumda üretimde rol alan iş ortaklarına işi yapabilmeleri için gereken asgari düzeyde know-how aktarımı da yapılmaktadır. İsveç firması H&M gibi moda alanında pazarlama yapan bir kuruluş esasında tasarımlarını Çin'deki fason üreticilere iletmek ve kullanacakları kumaşları da onlara temin etmekten başka bir şey yapmamaktadır.²⁶¹ Japon firmaları çoğu zaman üretim sözleşmelerinde ortaklarıyla daha yakın bir işbirliği arayışı içindedirler. Böylesi bir işbirliği kapsamında en son üretim teknolojilerinden üretim alanında know-how'ın birlikte geliştirilmesine kadar çeşitli konular yer alabilir.

2.3.5. Montaj Operasyonları

Montaj operasyonları üretim stratejilerinin bir türüdür. Montaj operasyonlarında firmalar arasında belirli bir türde işbirliği esas alınmaktadır. Bu bağlamda yabancı bir firma ülke içindeki bir firmayla, kendi talimatları doğrultusunda montajın yürütülmesini kapsamlı ve detaylı bir biçimde tanımlayan bir sözleşme yapmaktadır.

ABD Gümrük Kurumuna göre montaj, mamul parçaların bir araya getirilmesi ya da birbirine takılması fiilini ifade etmektedir.²⁶² Yekpare bileşenleri bir araya getirmek ya da birbirine takmak için kullanılan yöntemler arasında kaynak, lehimleme, perçinleme, yapıştırma, laminasyon ve dikiş sayılabilir. Sermaye açısından yoğun parçalar gelişmiş

²⁵⁹ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.254-257

²⁶⁰ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.391

²⁶¹ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

²⁶² <https://www.cbp.gov> (20 Aralık 2018)

ülkelerde üretilebilirken iş gücü açısından yoğun montaj işlemleri iş gücünün bol olduğu ve iş gücü maliyetlerinin düşük seyrettiği daha az gelişmiş bir ülkede gerçekleştirilebilir. Montaj operasyonlarının kapsamı tam bir imalat faaliyetine göre daha dar olsa da yine de yerel pazara kayda değer miktarda değer aktarılması söz konusu olabilmektedir.

Bu strateji tüketici elektroniği üreten firmaların sıklıkla başvurduğu bir uygulamadır. Yurt dışında montajın diğer önemli örneklerine otomotiv ve tarımsal ekipmanlar sektörlerinde rastlanmaktadır. Bir ürünün artık pazarda olgunlaşması ve fiyat bağlamında ciddi rekabetle karşı karşıya olması durumunda iş gücü açısından yoğun tüm faaliyetleri daha az gelişmiş ülkelere aktarmak gerekebilmektedir. Warnaco ve Interco kumaşların kesimini ABD'de yaptıktan sonra bu kumaşları dikilmek üzere Costa Rica ve Honduras'a sevk ederek toplam iş gücü giderlerinde tasarruf sağlamaktadır.²⁶³ Nihai ürünlerin ülkeye geri dönüşünde uygulanan gümrük vergileri düşüktür. Montaj operasyonları firmanın gümrük vergilerine ve kotalara tabi olmadan çok sayıda pazara ürünlerini sokabilmesine de olanak tanımaktadır. Ancak bu boyuttaki özgürlük ve esneklik yine de yerel ürün muhtevasını düzenleyen kanunlara tabidir. Güney Amerika ülkeleri genellikle ürünlerde kullanılan bileşenlerin yüzde 50 ila 95'inin ülke içinde üretilmesini şart koşmaktadırlar. Bir ürünün yerel muhtevası kullanılan tüm bileşenlerin yüzde 50'sinin altında bir oranda olduğunda ürün ithal ürün olarak değerlendirilebilmekte ve gümrük vergileri ve kota uygulamalarına tabi tutulabilmektedir. Japonlar Avrupa'daki ortak girişimleri ve montaj operasyonlarına rağmen yurt dışındaki üretim tesislerindeki yerel muhteva oranını asgari düzeyde tutmakta ve düşük maliyetli Japonya kökenli bileşenlerin kullanımına ağırlık vermektedirler.

Bu stratejinin uygulanmasındaki çeşitli farklılıklardan ötürü bazı alt sınıflandırmalar yapılması da mümkündür:²⁶⁴

- **Parça takma ve kaplama operasyonlarında** yarı mamul bir ürün üretim sürecinin veya uygulamalarının belirli aşamalarından geçmek üzere yurt dışına gönderilmekte ve akabinde tekrar kaynak ülkeye geri dönmektedir.
- **Delme operasyonlarında** ve bağlama operasyonlarında itibarlı firmalar ürünlerini kendi verdikleri tasarımlar ve projelere göre, bazen yine kendi sağladıkları malzemelerle üretilmek üzere başka firmalardan temin edebilmektedirler.
- **Onarım ve büyük bakım operasyonlarında** ürünler onarılmak üzere yurt dışına gönderilmekte ve onarım sonrasında kaynak ülkeye geri dönmektedir.

²⁶³ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.257-260

²⁶⁴ A.g.e., ss.257-260

2.3.6. Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmeleri bilgiye dayalı bir yönetim hizmeti (know-how) türüdür. Yönetim sözleşmelerinde kurumun veya ilgili departmanın operasyonel kontrolü yönetim şirketine verilmektedir. Sözleşmenin hitamı sonrasında ilgili pazarda faaliyetlerini sürdürmeyi düşünmeyen yabancı bir firma ülke içindeki bir firmadan operasyonel yönetim hizmetleri alma yoluna gidebilmektedir. Öte yandan böylesi düzenlemelerin yurt dışındaki pazarlarda daha kalıcı bir biçimde faaliyet göstermenin de yolunu açabilmesi mümkündür.²⁶⁵

Sözleşme kontrol yaklaşımında aşırıya kaçılmasını önleyecek düzenlemeler içerebilir de, çoğu durumda sözleşme ilgili kurum veya departmanın tüm operasyonel işlevlerini kapsamaktadır. Yönetim karşılığında ödenen ücret performansa göre belirlenebilir ya da yurt içindeki firma ile yönetim firması arasında belirlenen sabit bir tutar olabilir. Yurt içindeki firma yönetim firmasına sabit bir aylık ücret ödemeyi seçebileceği gibi karın belirli bir yüzdesini de verme yoluna gidebilir. Öte yandan yurt içindeki firma, yönetim firmasının belirli performans kriterlerine göre belirli bir tutara hak kazandığı bir düzenlemeyi de seçebilir.

Yönetim sözleşmeleri zamandan tasarruf, operasyonel süreklilik ve bilgi boyutlarında avantajlar sağlamaktadır. Firmanın yönetim işlerinin ayrıntılarına kafa yorması gerekmemekte ve işte daha iyi olduğu veya daha büyük önem arz eden konulara odaklanabilmesi sağlanmaktadır. Bu sözleşmelerin kapsadığı işlevler geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterebilmektedir. Tipik işlevler arasında şunlar sayılabilir:

- Ürünlerin üretimi gibi teknik operasyonlar;
- Personel eğitimi de dâhil olmak üzere insan kaynakları yönetimi;
- Muhasebe gibi kurumun mali yönetiminin unsurları;
- Promosyonlar gibi pazarlama hizmetleri.

Örneğin Aramco gibi enerji şirketleri, petrol yatakları olan ancak bunları geliştirmek için gereken yönetim kapasitesine sahip olmayan Ortadoğu ülkelerine teknoloji, yetkinlik ve deneyim sağlayabilmektedir.²⁶⁶ Yönetim sözleşmelerine bir diğer örnek de otel yönetim firmalarının Çin ve Rusya gibi turizm sektörlerini kendi başlarına başarabileceklerinden daha hızlı bir biçimde geliştirmeyi arzulayan devletlerle yaptığı sözleşmelerdir.

²⁶⁵ Wach, a.g.e., ss.135-147

²⁶⁶ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.419-422

2.4. STRATEJİK İTTİFAKLAR

Stratejik ittifak karşılıklı ihtiyaçlarından ötürü işbirliğine giden ve ortak bir hedefe ulaşma bağlamında riski paylaşmayı kabul eden iki veya daha fazla firma arasında kurulan bir iş ilişkisi türüdür. Stratejik ittifaklarda kurumlar kaynak ve uzmanlıklarını diğer firmalarla birlikte bir havuzda bir araya getirirler ve yeni bir girişimin getiri ve risklerini paylaşırlar. Stratejik ittifakın net bir tanımından bahsetmek güçtür. Bir stratejik ittifak kurmanın tek bir yolu yoktur. Stratejik ittifaklar hisseye dayalı bir yatırımdan ziyade, iki veya daha fazla iş ortağının işbirliği yapmak ve belirli bir pazara giriş amacıyla birbirlerinin kaynak ve uzmanlıklarından yararlanmak üzere yaptığı akdi bir düzenleme niteliğindedir.²⁶⁷

Bir iş ilişkisi niteliğindeki stratejik ittifaklar aynı ülkedeki iki veya daha fazla firma arasında ya da pazara girişi kolaylaştırmak isteyen yabancı firmalar arasında yapılabilmektedir. Stratejik uluslararası ittifaklar (SIA) firmaların zayıf yanlarıyla ilgili destek almasını ve rekabette güçlü oldukları hususları daha çok vurgulamasını sağlamaya yöneliktir. Bu bağlamda bu yapılarda tamamlayıcılık esas unsurdur. Bu tür stratejik uluslararası ittifaklar ortak bir hedefin varlığına atıfta bulunmakta ve ittifakın üyelerinden birinin zayıf olduğu noktalarda bir diğerinin sağladığı avantajlarla destek vermektedir.²⁶⁸ İttifakın üyelerinin söz konusu hedefe tek başlarına ulaşması ciddi bir maliyet getirebilir, çok fazla zaman alabilir ya da çok riskli olabilirken bir ittifak içinde hareket ederek her bir firmanın güçlü yanlarını öne çıkarmak bu açıdan başarıyı getirebilmektedir.

Firmalar belirli nedenlerle ittifaklara katılırlar. Uluslararası pazarlara girişin bir türü olarak stratejik ittifaklar şunlara olanak tanımaktadır:²⁶⁹

- Firma bu yolla pazarda kolaylıkla erişemeyeceği bazı varlıklara erişim sağlar;
- Teknoloji, ürünler ve pazarlara erişim sağlanır;
- Daha etkili üretim ve inovasyon süreçleri;
- Daha düşük pazarlama giderleri;
- Başkaca ürün ve sermaye kaynaklarına erişim;
- Stratejik açıdan rekabetçi hamleler;
- İttifak üyeleri arasında teknolojiye ve pazarlama alanındaki avantajlarını bir araya getirerek sinerji yaratmaktadır.

Stratejik ittifakın temelinde genellikle aşağıdaki varlıkların bir kombinasyonu bulunur:

- Ürün-pazar bilgisi;
- Pazarlara ve dağıtım ağlarına erişim;
- Ürün ve süreçler hakkında know-how;

²⁶⁷ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.262-263

²⁶⁸ Janet Y. Murray, Masaaki Kotabe, ve Joe Nan Zhou, "Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China", **Journal of International Business Studies**, Vol.36, No.2, 2005, ss.187-208.

²⁶⁹ Bradley, a.g.e., ss.240-260

- Üretim kapasitesi;
- Kendine has yönetim kaynakları.

Tüm stratejik ittifakların belirli temel boyutları vardır. Bu temel boyutlardan herhangi birinin eksikliğinde sorunlar ortaya çıkabilir ve ittifak üyelerinin her birinin kendi hedefleri ile ittifakın hedefleri arasında bir çatışma doğabilir. Birbirleriyle de bağlantılı olan bu temel boyutlar şunlardır:²⁷⁰

- Hedeflerin uyumluluğu: İttifak üyelerinden her birinin hedefleri hem ittifakın hem de tek tek üyelerinin hedeflerinin başarılablmesini sağlayacak biçimde birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- Stratejik avantaj: Algılanan bir faydanın bulunması şarttır.
- Karşılıklı bağımlılık: İttifakta ortaklık yapan üyelerin her biri diğerlerine bağımlı olacağı için aradaki ilişki çatışmaları asgari düzeyde tutarken işbirliğinin hâkim olduğu bir yapıda yönetilmelidir.
- Bağlılık: Bir ittifakın uzun vadede varlığını sürdürebilmesinde güven kilit önem taşır ve ittifak üyeleri arasındaki ilişkinin devamlılığı bağıllığı beraberinde getirmektedir.
- İletişim ve çatışmaların çözömlenmesi: İttifak üyeleri kendi aralarında iletişim içinde olmalıdır. Doğal olarak ortaya çıkabilecek çatışmaları çözüme ulaştırmak için hukuki yollar dışında da bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- İşlerin koordinasyonu: İttifak üyeleri arasındaki çalışmaların bürokratik bir yapı ve sahip olma maliyeti olmaksızın koordine edilmesi gerekliliği açıktır.

İttifakların temel boyutları değeriendirildiğinde, her ne kadar ittifakları kurmanın pek maliyetli olmadığı bilinse de bu yapıların iyi iletişim ve müzakere becerilerinin yanında diplomasi becerileri ve belirsizliğe karşı yüksek düzeyde toleranstan yararlanarak iyi bir biçimde yönetilmesi gerektiği sonucuna varılabilmektedir. Gayrı resmi düzenlemelere duyulan güven tarafların kendileriyle ilgili bilgileri vermede küçük riskler almasından ve bu bağlamda verilen bilgiler onlara karşı kullanılmadıkça zamanla daha fazlasını da vermelerinden kaynaklanmaktadır.²⁷¹ Bu zaman içinde gelişerek yürüyen ve hassas bir süreçtir. Kendine has yetkinlik ve yetenekleri olan firmaları bir araya getirmek suretiyle ittifaklar etkili öğrenme fırsatları yaratabilmektedirler. İttifaklar yaygınlaştıkça bu yapıların öğrenme bağlamındaki potansiyelini de değeriendirmek daha büyük önem kazanacaktır.

Stratejik ittifak yapmak için uygun bir ortak arayışındaki bir firmanın karşılaştığı başlıca dört ikilem şunlardır:²⁷²

- Yerel firmaların nasıl bulunacağı;
- Uyumluluğun nasıl değeriendirileceği;

²⁷⁰ Phillippe Gugler, "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", **Long Range Planning**, Vol.25, No1, Şubat 1992, ss.90-99

²⁷¹ Stone, McCall, a.g.e, s.207

²⁷² A. Smith ve M.C. Reney, "The Mating Dance: A Case Study of Local Partnering Processes in Developing Countries", **European Management Journal**, Vol.15, No.2, 1997, ss.174-182

- Ortak adayıyla operasyonel anlamda bir uyumun nasıl tespit edileceği;
- İttifakın projesinin niteliklerinin nasıl belirlenip ayrıntılandırılacağı.

Bazı durumlarda ortak seçimi süreci yeterince ayrıntılı bir biçimde yürütülmez. Genellikle internet üzerinden temasta olunan bağlantılar üzerinden bulunan ilk aday firmayla görüşmelere derhal başlanmaktadır.

Son yirmi-otuz yıllık dönemde global pazarlama yönetiminde rekabet avantajı sağlayan bir model olarak stratejik ittifakların önemi artmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere bu ittifaklar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Firmaların kendi sermayelerine oranla söz hakkı sahibi olduğu veya bir ortak girişim şirketi kurdukları yapılardan, katılımcılar arasında herhangi bir resmi düzenlemenin yapılmadığı yapılara kadar çeşitli şekillerine rastlanmaktadır. Bu yapıların ilki stratejik ittifakların en katı kurallara göre düzenlenen örnekleri arasındadır. İkinci tür yapılanma ise resmi bir sözleşmenin olmadığı ve ittifak üyelerinin ortak bir vizyona ve birbirlerine duydukları önemli ölçüde güvene dayanarak hareket ettikleri daha kendi halinde bir düzenlemedir. Bu model McDonald's ("Big Mac" üreticisi) ve Coca-Cola arasındaki işbirliğinde bir örneğini bulmaktadır.²⁷³ McDonald's'ın taraf olduğu ittifakların büyük çoğunluğu (örneğin Disney ile yapılan on yıllık bir ittifak) daha resmi türde yapılanmalar olsa da Coca-Cola ile olan stratejik ittifak ortak bir vizyona ve taraflar arasındaki güçlü güvene dayanmakta ve yıllardır varlığını sürdürmektedir.

Çoğu stratejik ittifak bu iki uç arasında bir yerde kalmakta ve nispeten muğlak bir yapı arz edebilmektedir. Bu ittifakların açık uçlu niteliği de ittifakları cazip kılan özelliklerden biridir. İttifakın amacı gerçekleştirildikten sonra artık ittifakın resmen feshedilmedikçe devamı için yasal bir zorunluluk bulunmaması da ittifakların kendi kendini idame ettiren yapılar olmasını sağlamaktadır.²⁷⁴ En sık başvurulanan stratejik ittifak modelleri arasında ortak girişimler (OG), Ar-Ge konsorsiyumları, pazarlama ortaklıkları, çapraz pazarlama sözleşmeleri, çapraz üretim sözleşmeleri ve çapraz dağıtım sözleşmeleri (piggyback) yer almaktadır.²⁷⁵

²⁷³ Stone, McCall, a.g.e., s.207

²⁷⁴ M. Akoorie ve J. Scott-Kennel, **International Business Strategy: A New Zealand Perspective**, Pearson Education Limited, Yeni Zelanda, 2005, s.379

²⁷⁵ Albaum, Duerr, a.g.e., ss.535-539

2.4.1. Ortak Girişimler (OG)

Ortak girişimler (OG) işbirliğine dönük ilişkilerin en önemli türleri arasında olup son 20 yıllık dönemde ciddi hız kazanan yapılar olmuşlardır. Ortak girişimler tabiatı itibarıyla stratejik ittifak olsalar da tersi durum, yani tüm stratejik ittifakların ortak girişim olması geçerli değildir. İki veya daha fazla ortağın ayrı bir tüzel kişi kurmasını gerektiren ortak girişimlerin aksine stratejik ittifaklarda yeni bir tüzel kişi kurulması bir zorunluluk değildir. Bu niteliğiyle ortakların hisse paylaşımına yönelik düzenlemeler yapması da gerekemeyebilir.

Dolayısıyla ortak girişim deyince ayrı bir tüzel kişi kurmak suretiyle güçlerini birleştiren iki veya daha fazla firmanın ortaklığı söz konusudur. Ortak girişimleri tanımlayan dört nitelik söz konusudur:²⁷⁶

- 1) OG'ler resmen kurulmuş ayrı tüzel kişiliklerdir;
- 2) Ortaklar OG'nin yönetiminde pay alma yönündeki iradelerini ortaya koyarlar;
- 3) OG'ler bireyler arasında yapılmaz; ancak firmalar, dernekler veya devletler gibi tüzel kişiler arasında yapılır; ve
- 4) Ortaklardan her biri OG'de hisse sahibidir.

Ortak girişimler daha karmaşık yapıları ve sistemin daha güçlü oluşuyla acentelik/distribütörlük düzenlemelerinden ve lisans sözleşmelerinden ayrılmaktadır. Ortak girişim konsepti iki veya daha fazla kurumun birlikte giriştikleri her türlü ekonomik faaliyet için kullanılabilir. Neredeyse her biçimde ortaya çıkabilen bir yapıdır. Yatay veya dikey yapılar olabileceği gibi iş bağlamındaki çıkarları birbiriyle bağlantısız firmaların sahibi olduğu, ya da pazarlama, üretim ya da araştırma işlevlerine yönelik olarak kurulan bir grup niteliğinde de olabilir. Böylesi yapılarda katılımcılar bağımsız işletmeler olarak birlikte faaliyet göstermeye sıcak bakmaktadırlar.

Aşağıdaki durumlarda ortak girişimler uluslararası pazarlamacılar açısından da cazip olabilir:²⁷⁷

- Bir firmanın yerel iş ortağının uzmanlık yetkinliklerini kullanmasını mümkün kıldığı;
- Pazarlamacının iş ortağının yereldeki dağıtım sistemine erişim sağlamasına izin verdiği;
- Bir firmanın tümüyle kendisine ait işletmeler üzerinden faaliyet göstermesinin yasak olduğu pazarlara girmek istediği durumlarda;
- Gümrük vergileri ve kotalarla korunan pazarlara erişim olanağı sağladığında;
- Firmanın uluslararası faaliyetlerini genişletmek için gereken sermaye veya personel yetkinliklerinden mahrum olduğu durumlarda.

²⁷⁶ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.351-352

²⁷⁷ Root, a.g.e., s.279

Ortak girişim yalnızca tüm katılımcıların mutabakat içinde olduğu ve birbirlerini anladıkları durumlarda işleyebilmektedir. Ortak girişimlerin başarılı olup olmamasında belirleyici olan çok sayıda faktör de mevcuttur:²⁷⁸

- Ortak tercihi ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin niteliği;
- Kontrolün ne şekilde paylaşıldığı;
- Ana firmalarla olan ilişkiler;
- Kurumsal (yasal) ortam;
- Pazarlama yetkinlikleri;
- Tecrübe; ve
- Ortaklar arasındaki bilgi paylaşımının boyutu.

Ortak girişime yatırılan sermayenin miktarına paralel olarak risk düzeyi ve kontrol ihtiyacı da artmaktadır. Ortak girişimler ihracat ya da akdi düzenlemelere kıyasla daha riskli bir alternatiftir. Zira çeşitli düzeylerde doğrudan yatırım gerektirmektedirler.²⁷⁹ Yine de, bir firma uluslararasılaşma sürecinin ilerleyen aşamalarına geçtiğinde ortak girişimler pazara girişte en sıklıkla başvurulacak yöntem olabilmektedir. Bunun nedeni birçok firmanın halen riski paylaşmak ya da dağıtmak amacıyla kontrol paylaşımında bulunmaya sıcak bakmaya devam etmesi, ve ortak girişimlerin hem risk hem de kontrol paylaşımı sağlayan ve sıklıkla başvurulacak bir pazara giriş yöntemi oluşunda yatmaktadır.²⁸⁰ Bir yandan da ortak girişimler mevcut bir firmanın satın alınması yoluyla pazara girişte karşılaşılabilecek hukuki ve kültürel engellerin bulunduğu pazarlara girmenin daha az riskli bir yolunu da sunmaktadır. Ortak girişim sıklıkla ilgili ülkedeki firmanın pazarla ilgili bilgi ve becerilerini o pazara girmek isteyen firmanın üretim boyutundaki ya da teknik olanaklarıyla bir araya getirmektedir.

Roger Bennett ortak girişimlerin avantajlarını şöyle sıralamaktadır:²⁸¹

- Lisans / franchise sözleşmelerine kıyasla daha yüksek getiri;
- Bilgi ve kaynak paylaşımı;
- Birçok ülkeden ortakları bir araya getirebilme;
- Üretim ve pazarlama konularında önemli ölçüde kontrol;
- Başarısızlık riskinin paylaşılması;
- Satın almaya kıyasla daha düşük maliyet;
- Firmalar daha düşük sermaye maliyeti düzeyleri yakalamak için aynı anda birden fazla yurt dışı pazara giriş yapabilirler.

Firmaları ortak girişim kurmaya iten başlıca iki saik devletlerle ve ticaretle ilgilidir. Devletlerin getirdiği kısıtlamalar yabancı firmaların yereldeki operasyonlar üzerinde

²⁷⁸ Chris Styles ve Lisa Hersch, "Relationship Formation in International Joint Ventures: Insights from Australian-Malaysian International Joint Ventures", **Journal of International Marketing**, Vol.13, No3, 2005, ss.105-134

²⁷⁹ Jain, a.g.e., ss.528-532

²⁸⁰ Mühlbacher, Leih, Dahringer, a.g.e., ss.422-423

²⁸¹ Bennett, a.g.e., ss.86-87

kurabileceği kontrol düzeyine sınırlama getirmeye yöneliktir. Kontrolü tanımlarken çoğu ülkede başvuru bir ölçüt yapının ne kadarının ilgili kuruma ait olduğudur. Zaman içinde kontrol niteliğinde kabul edilen mülkiyet eşikleri aşağı çekilmiş ve organize olmuş küçük hissedar gruplarının bile bir işletmenin kontrolü üzerinde nüfuz sahibi olabileceği anlaşılmıştır. Aynı zamanda birçok ülke doğrudan yabancı yatırımların rekabet avantajlarını da fark etmekte ve yerel firmaların yabancılarda kontrolüne giderek daha büyük ölçüde izin vermektedir. Ortak girişimlerin kuruluşunda rol oynayan bir diğer önemli etken de ticari mülahazalardır. Ortak girişimler kaynakları bir havuzda toplayarak firmaların kendi başına faaliyet gösterdiği bir duruma kıyasla ortakların hepsi için daha iyi bir sonucun elde edilmesini sağlayabilmektedirler. Bu durum bilhassa ortaklardan her birinin ortak girişime fayda getirecek alanlarda uzmanlık niteliğinde avantaja sahip olduğu hallerde geçerlidir. Örneğin bir firmanın elinde yeni bir teknoloji bulunabilir ancak kendi başına doğrudan yabancı yatırımda bulunabilmek için gereken yeterli sermayeye sahip olmayabilir. Bir ortakla birlikte çaba göstererek teknoloji daha hızlı bir biçimde kullanılabilir ve pazara giriş hızlandırılabilir. Benzer biçimde ortaklardan birinin halihazırda oturmuş bir dağıtım sisteminin olduğu durumlarda daha büyük bir satış hacmi rakamına daha çabuk ulaşmak mümkün olabilir.

Roger Bennett'a göre ortak girişimlerin dezavantajları arasında şu hususlar yer almaktadır:²⁸²

- Ortak girişimde yer alan ortaklar kendi diledikleri gibi hareket etmekte özgür değildir;
- Ortakların kurumsal hedefleri birbiriyle çatışabilir;
- Koordinasyon ve kontrol açısından sorunlar yaşanabilir;
- Karın ortaklarla paylaşılması gerekebilir;
- Ortaklar ayrılmanın zor olduğu uzun vadeli yatırımlara saplanıp kalabilir.

Tüm ortaklık türlerinde olduğu gibi ortak girişimlerde de sorunlu alanlar konsepti uygulama ve ilişkiyi sürdürme ile ilgilidir. Ortak girişimlerle ilgili düzenlemeler genellikle yoruma ve keyfi uygulamalara konu olabilmektedir. Çıkar çatışmaları, hassas bilgilerin açıklanmasıyla ilgili sorunlar, ve kârın nasıl bölüşüleceği konusundaki uyuşmazlıklar nedeniyle önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür sorunlar çoğu zaman ortak girişimin oluşturulması öncesinde, ortak girişimin faaliyetleri döneminde ve sonrasında yetersiz iletişim ve planlamanın bir sonucudur.²⁸³ Bazı durumlarda yöneticiler ortak girişime start vermeye o denli heveslidir ki, işletmenin nasıl yürütüleceğine fazla kafa yormaya zaman bulamazlar.

Ortak girişimlere bir örnek olarak General Motors Corporation'un Mısır'ın kamu iktisadi teşebbüsü olan Nasar Otomotiv Şirketi ile kurduğu ve kamyon ve dizel motor montajına yönelik ortak girişim gösterilebilmektedir.²⁸⁴ Bir başka ortak girişimse Japon

²⁸² Bennett, a.g.e., ss.86-87

²⁸³ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.301

²⁸⁴ Jain, a.g.e., ss.528-532

firması Matsushita ile IBM arasında kurulan küçük bilgisayar üretimine yönelik ortaklıktır.²⁸⁵ Normal şartlarda ortak girişimler taraf olan firmaların güçlü işlevlerinden faydalanacak ve zayıf yanlarını da takviye edecek şekilde tasarlanmaktadır. Örneğin Japon firmaları ABD'de ortaya çıkması muhtemel ticaret duvarlarına karşı bir güvence sağlayacak biçimde ABD firmalarıyla ortak girişimler kurmayı tercih etmektedir. Öte yandan Amerikan firmaları da geçmişte girmelerine izin verilmeyen bir pazara girme, halihazırda kurulmuş kanallardan yararlanma, Amerika'da ürünlerle ilgili sağlanan inovasyonu düşük maliyetli Japon üretim teknolojisiyle bir araya getirme ve potansiyel açıdan güçlü bir rakibin gelişimine ket vurma fırsatına sıcak bakmaktadırlar.

2003 yılında Çin'in Shanghai vilayeti sadece otomotiv sektöründe bile 58 ortak girişime ev sahipliği yapmıştır.²⁸⁶ Bu ortak girişimlerin en büyükleri VW ile DaimlerChrysler'in hâkim durumda olduğu yapılarıdır. Yabancı firmalar bir yandan bir motor test ve geliştirme merkezi kurarken bir yandan da teknoloji transferi de yapmışlardır. Ortak girişimlerin Çinli tarafları ise ortaklığa düşük iş gücü maliyeti, temin edilmesi güç tabii kaynaklara veya iş dünyasından önemli paydaşlara erişim, ya da ülkedeki olumsuz önyargıların etkilerini bertaraf etmek gibi kritik kaynaklar sağlamaktadır.

Bir başka ortak girişimse eski Sovyetler ve Amerika Birleşik Devletlerinden sirk profesyonellerini bir araya getiren bir zemin oluşturmuştur. Steven Leber ABD'de rock gruplarının turnelerinde ve Jesus Christ Superstar ya da Beatlemania gibi müzikallerin pazarlanmasında deneyim kazanmıştır.²⁸⁷ Rus rock gruplarıyla çalışma seçeneklerini değerlendirmek için Rusya'yı ziyaret ettiğinde ise o ülkedeki devasa sirk sektörü onu çok etkilemiştir. Ulusal sirk kurumu niteliğindeki Soyuzgoscirk ile müzakerelerde bulunarak Moskova Sirkinin Amerika Birleşik Devletlerinde tanıtılmasına ilişkin hakları almıştır.²⁸⁸ Akabinde Unilever ve American Express başta olmak üzere çeşitli kuruluşlarla kurumsal sponsorluk anlaşmaları yapmıştır. Bu çabalarının sonucunda ABD'de Rus sirklerine duyulan ilgi artmıştır. Ancak bu alanda bir paket program hazırlamak için Rusya'da bu sektörün iş yapış tarzına uyum için ciddi ölçüde esneklik gerekmektedir.

General Mills Avrupa'da hızla büyüyen kahvaltılık gevrek pazarından pay almak istediğinde Cereal Partners Worldwide adı altında bir yapı kurmak için Nestlé ile güçlerini birleştirmiştir.²⁸⁹ General Mills açısından pazara sıfırdan girmek oldukça maliyetli bir seçenek olarak görülmektedir. Her ne kadar gevrek sektöründe kullanılan ham maddeler ucuz emtialardan oluşmaktaysa da, sektör sermaye yatırımı ve pazarlama gereksinimleri açısından daha ciddi çabalar gerektirmektedir. Kâr elde etmek için gerçek anlamda yüksek satış hacimleri yakalamak gerekmektedir. General Mills açısından bu hedefe tek başına ulaşmak

²⁸⁵ Jain, a.g.e., ss.528-532

²⁸⁶ Mühlbacher, Leih, Dahringer, a.g.e., ss.422-423

²⁸⁷ Terpstra, Saraty, a.g.e., s.514

²⁸⁸ A.g.e., s.514

²⁸⁹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., ss.351-352

için bir üretim yapılanması ve gerçekten devasa bir satış mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu noktada çözüm olarak Nestlé ile kurulacak bir ortak girişim öne çıkan seçenek olmuştur. Nestlé, bu pazarda General Mills'in eksikliğini hissettiği her şeye sahipti: tanınmış bir marka, bir dizi tesis ve güçlü bir dağıtım sistemi. Öte yandan General Mills de bu ortak girişime özel bir katkıda bulunabilirdi: güçlü gevrek markaları. Bu açıdan anlaşma her iki taraf için de faydalıdır. General Mills gevrek teknolojisinde kullanan bilgileri ortaya koymuş ve bu kapsamda kendi özel üretim ekipmanlarının bazılarını, kendini ispat etmiş markalarını ve bu ürünleri tüketicilere pazarlama konusundaki becerisini işe katmıştır. Nestlé ise isminin kutuya yazılmasına izin vermiş, perakendecilere erişim olanağı sağlamış ve General Mills'in gevreklerini üretmek için düzenlenebilecek üretim kapasitesi fazlasını masaya koymuştur. Cereal Partners Worldwide zaman içinde pazarlama çalışmalarını Avrupa sınırlarının da ötesine taşımayı planlamaktadır. Asya, Afrika ve Güney Amerika'da Cereal Partners Worldwide, Nestlé'nin alanında hâkim bir gıda üreticisi olması sayesinde rakiplere kıyasla önemli bir avantaja sahip olacaktır.

2.4.2. Ar-Ge Konsorsiyumları

Konsorsiyumlar ortak girişimlere benzer yapılar olup kendilerine has iki nitelikleri dışında ortak girişim olarak da nitelenebilirler:²⁹⁰

- Genellikle çok sayıda katılımcının bir araya gelmesiyle oluşurlar, ve
- Çoğu zaman katılımcıların hiçbirinin halihazırda faal olmadığı bir ülke veya pazarda faaliyet göstermektedirler.

Konsorsiyumlar riskleri azaltmak amacıyla mali ve yönetsel kaynakları bir havuzda bir araya getirmek üzere oluşturulur. Sıklıkla büyük inşaat projeleri, farklı alanlarda uzmanlaşan büyük yüklenicilerin belirli bir işe teklif vermek ya da söz konusu işi yapmak için ayrı bir şirket kurarak oluşturdukları bir konsorsiyum tarafından gerçekleştirilmektedir. Genellikle firmalardan biri konsorsiyum lideri olarak faaliyet gösterebilir ya da yeni kurulan bir firma onu kuran ortaklardan bağımsız bir biçimde çalışmalarını yürütebilmektedir.

Asea Brown Boveri (ABB) ve Daimler-Benz Transportation'ı kapsayan bir konsorsiyum 1996'da Singapur'un ilk hafif raylı banliyö hattını inşa etmek için bir ihale almıştır.²⁹¹ Daha geniş bir ölçekte değerlendirildiğinde Avrupalı firmalar tarafından genel anlamda uluslararası rekabete, ve özelde de Japon keiretsu ve Güney Kore'den chaebol yapılarına yanıt verebilmek için çeşitli konsorsiyumların kurulduğu görülebilmektedir.

²⁹⁰ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.353

²⁹¹ Albaum, Duerr, a.g.e., ss.553-554

Günümüzde Ar-Ge konsorsiyumları en sık başvurulmuş stratejik ittifak türü olarak öne çıkmaktadır. Yeni bir ilaç, bilgisayar ya da telekomünikasyon ekipmanının geliştirilmesi ve pazara sürülmesi 1 milyar dolardan fazla bir maliyet getirebilmektedir. Araştırma ve geliştirmenin yüksek maliyeti ve risklerinin üstesinden gelebilmek için Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa'da araştırma konsorsiyumları ortaya çıkmıştır. (Hem yurt içinden firmaların hem de yabancı firmaların antitröst soruşturmalarından çekinmeden temel araştırmalar alanında güç birliği yapabilmesine olanak tanıyan) 1984 tarihli Ortak Araştırma ve Geliştirme Kanunun kabulünden bu yana Amerika Birleşik Devletlerinde 100'den fazla konsorsiyum tescil ettirilmiştir.²⁹² Bu konsorsiyumlar yapay zekadan elektrikli otomobil akülerine, ve hatta yarı iletken üretimine kadar çok çeşitli teknolojilere yatırım yapmak üzere kaynaklarını bir havuzda toplamaktadırlar. Avrupa Birliği de BRITE, COMET, ESPRIT (Avrupa Bilgi Teknolojileri Araştırma ve Geliştirme Stratejik Programı), EUREKA, RACE, ve SOKRATES gibi isimler altında yeni teknolojilerin geliştirilmesine yönelik çok sayıda mega proje yürütmektedir.²⁹³ Japonya'daki konsorsiyumlar dünyanın en yüksek kapasiteli hafıza çipleri ve diğer ileri bilgisayar teknolojilerini üretme alanında faaliyet göstermişlerdir.

2.4.3. Pazarlama Ortaklığı

İngiltere ya da Almanya gibi büyük pazarlarda kurulu önemli satış ve fiziksel dağıtım sistemleri olan firmalar için, örneğin ABD firmalarının söz konusu pazara uygun ürünlerini mevcut dağıtım kanalları aracılığıyla dağıtabilmek gibi fırsatlar söz konusu olabilir. Bu tür düzenlemeler, müşterilerine sunabilecekleri ürün ve hizmet gamları sınırlı olan küçük işletmeler için de faydalıdır. Örneğin logo tasarımı gibi tek bir hizmette uzmanlaşmış bir firma açısından nerede grafik tasarıma ihtiyaç duyulsa o firmayı tavsiye edebilecek bir web tasarımcısıyla işbirliği yapmak faydalı olacaktır. İşe diğer taraftan da bakıldığında, Amerika Birleşik Devletlerinde halihazırda uluslararası pazarlarda pek aktif olmayan ancak Avrupa'dan pazara erişim garantisi verebilen Avrupa firmalarıyla iş ortağı olarak çalışabilecek ekipman ve teknik uzmanlık açısından güçlü çok sayıda küçük ve orta ölçekli ihracatçı mevcuttur.

Dolayısıyla stratejik bir pazarlama ortaklığı kurmak istendiğinde aynı müşteri tabanını paylaşan bir ikinci firmanın referans olması ciddi avantajlar getirecektir. Aynı eksende firmanın ürün ve hizmetlerini yeni bir müşteri kitlesine pazarlayabilecek, ilgili bir alanda faaliyet gösteren bir başka firmayla işbirliği de faydalı olacaktır.

Pazarlama anlaşmalarına en iyi örnekleri uluslararası hava yolları ve otomotiv sektörlerinde görülmektedir. Hava yolları, zaman zaman tümüyle birleşmeyle sonuçlanan

²⁹² Czinkota, Ronkainen, a.g.e., ss.302-303

²⁹³ Avrupa Komisyonu basın duyuruları veritabanı, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-85-409_en.htm (20 Subat 2018)

ortaklık anlaşmalarının global pazarlarda firmanın varlığını sürdürmenin tek yolu olabileceğini keşfetmiştir. Nitekim nispeten büyük ölçekli hava yolları kendi başlarına müşterilerin global ihtiyaçlarına hizmet verebilmelerinin mümkün olmadığı gerçeğini kabullenmiş olup, bu hava yollarının birçoğu müşterilere nispeten sorunsuz hizmet verebilmek için pazarlama ortaklığı anlaşmaları yapmıştır.²⁹⁴ Bu tür çok sayıda (ve bazıları hissedarlık da içeren) anlaşma arasında, büyümekte olan bir global işte pazar payı elde edip korumak bağlamında birbirleri ile rekabet içinde olan iş sistemleri olan Oneworld ile Star arasında yapılan Star Alliance ilk akla gelenlerdendir.²⁹⁵

Bir başka pazarlama ortaklığı ise otomotiv sektöründen bilinen bir örnek olan ve Aston Martin Cygnet adıyla pazarlanan Toyota IQ bağlamında görülmektedir.²⁹⁶ Bu bağlamda ana fikir, firmalardan birinin ürünü üretmesi, diğerininse söz konusu ürünü yeni bir pazarda başarıya ulaştırmak için kendi pazarlama yaklaşımını işe katmasıdır. Aynı mantık çok farklı türde ürünlere de uygulanabilir. Bu açıdan birçok durumda değerlendirilmesinde fayda olan bir yaklaşımdır.

2.4.4. Stratejik Tedarik Zinciri Ortaklıkları (Piggyback)

Bir başka ittifak türü, stratejik tedarik zinciri ittifakı ya da piggyback adıyla da bilinen dikey ittifaktır. Yukarıda da değinildiği üzere ihracat stratejileri arasında piggyback, karmaşıklık düzeyine ve kapsadığı operasyonlara bağlı olarak hem işbirliğine dayalı bir ihracat stratejisi, hem de bir stratejik ittifak olarak değerlendirilebilmektedir. Firmalar genellikle giderleri kırmak, süreçleri kolaylaştırmak ya da kaliteyi artırmak amacıyla tedarik zinciri ortaklıklarına başvurmaktadır. Bu tür ortaklıklar kuran firmalar kendilerine uygun ortaklarla uzun vadeli bir ilişki arayışındadır.

Ancak ne yazık ki ne kadar yararlı olsalar da tedarik zinciri ortaklıkları yürütmesi en güç ittifak türleri arasındadır. Andrew S. Humphries'e göre tedarikçi tarafında başarı ölçütlerinin zaman, maliyet ve kaliteye odaklanmasına karşın diğer firma muhtemelen satış veya gelirlere daha büyük önem verdiği için tedarik zinciri ortaklıklarında sorun yaşanması muhtemeldir.²⁹⁷ Tarafların her ikisi de kendi karlılığını korurken müşterilerin kalite ve fiyat beklentilerini karşılayabildikleri ölçüde tedarik zinciri ortaklığı başarıya ulaşabilmektedir.

Stratejik bir tedarik zinciri ortaklığından fayda görebileceği düşünülen maddi bir ürünün üretildiği durumlarda, böylesi bir ittifaka girme kararında belirleyici olan şey maliyet

²⁹⁴ Bradley, a.g.e., ss.240-260

²⁹⁵ Albaun, Duerr, a.g.e., ss.553-554

²⁹⁶ <https://blog.pandadoc.com/strategic-partnership-agreement/> (20 Nisan 2018)

²⁹⁷ Andrew Humphries ve Richard Gibbs, **Enterprise Relationship Managament: A Paradigm for Alliance Success**, Routlege Publications, New York, ABD, 2016, ss.157-177

olacaktır. Firmanın ürünü daha düşük maliyetle üretebildiği durumlarda bir ortağa ihtiyaç duyması pek beklenmez. Ancak ürün yerleşimi, ürün promosyonu vs. maliyetlerinin çok yüksek olduğu durumlarda stratejik tedarik zinciri ortaklıkları (piggyback) daha uygun bir tercih olabilir.

Stratejik tedarik zinciri ortaklıklarının en sık görüldüğü sektörlerden biri film endüstrisidir. Film başlamadan önce bir dizi garip isimli şirketin adının yazması aynı zamanda filmlerin genellikle tedarik zinciri metoduyla yapıldığının bir göstergesidir.²⁹⁸ Nispeten küçük ölçekli bir prodüksiyon kuruluşu filmin çekim ve post-prodüksiyon işlerini hallederken daha büyük bir stüdyo finansman, pazarlama ve dağıtım süreçlerini yürütmektedir.

Teknoloji sektörü de tedarik zinciri ortaklıklarına bir başka örnektir. Intel bir çok bilgisayar üreticisi için işlemci üretmektedir. Toyota, Lotus spor otomobillerin motorlarını üretmektedir.²⁹⁹ Texas Instruments aklınıza gelebilecek hemen her şey için çipler üretmektedir. Bu firmalar bu çerçevede başka firmalarla tedarik zinciri ortaklıkları yapmaktadırlar.

²⁹⁸ <https://blog.pandadoc.com/strategic-partnership-agreement/> (20 Nisan 2018)

²⁹⁹ Albaum, Duerr, a.g.e., ss.553-554

Tablo 2.2.
Stratejik İttifakların Türleri

Günümüzde iş dünyasında hâkim iki fikir dikkat çekmektedir: küreselleşme ve temel yetkinlikler. Bunlardan ilki firmaları, çoğu zaman iş ortaklarından da destek alarak, ürünlerini mümkün olduğunca fazla yerde satmanın yollarını aramaya sevk etmektedir. İkincisi ise firmaları iyi oldukları işe odaklanmaya ve geri kalan işleri başkalarının yardımıyla halletmeye yöneltilmektedir.

Bu bağlamda Coca-Cola, McDonald's ve Disney arasındaki bağlar büyük farklılıklar göstermektedir.

McDonald's – Disney

1997'de McDonald's ile Disney on yıllık resmi bir ittifaka start vermiştir. Bu işbirliğinin ilk belirgin sonucu *Flubber* adlı Disney filmine McDonald's satışlarıyla bağlantılı promosyonlarla verilen destekle hasılatın yükseltilmesi olmuştur. 1998'de ise 111 milyon dolar bütçeli ve başrolünde Bruce Willis'le öne çıkan *Armageddon*'un promosyon çalışmaları kapsamında McDonald's dünyanın dört bir yanındaki 23.500 restoranında bilet ve özel 'Astromenü' seçeneklerini satışa çıkarmıştır. Bu sefer işbirliğinin hedefi çocuklar değil, McDonald's'ın pek güçlü olmadığı yetişkinler kategorisiydi.

McDonald's – Coca-Cola

Bu ittifaka zemin teşkil eden resmi bir düzenleme ya da sözleşme bulunmuyordu. Her ne kadar Coca-Cola başka restoran zincirlerine de satış yapmaktaysa da, McDonald's ile ilişkisi basit bir tedarikçi ilişkisinin ötesine geçmektedir. Bu bağlamda iş ortağının dünyanın çeşitli ülkelerde yeni yapılanmalara girişebilmesine destek vermiştir. Coca-Cola neredeyse McDonald's'ın iki katı ülkede faaliyet göstermektedir.

Coca-Cola – Disney

Coca-Cola'nın Disney ile bağları bu üç ilişki arasında muhtemelen en zayıf olanıdır. Yine de kayda değer bir ilişkiden bahsetmek yanlış olmaz. Coca-Cola 1955'ten beri Disney'in eğlence merkezlerinde satılan alkolsüz içeceklerin tek tedarikçisi konumundadır ve 1985'ten beri de iki firma arasında bir pazarlama ittifakı yürürlüktedir. Coca-Cola ABD dışında da Disney'e destek verebilmektedir.

Kaynak: Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 4. basım, Pearson Education, Harlow, 2011, p. 378

2.5. YATIRIM TÜRLERİ

Uluslararası faaliyetleri üzerinde kontrollerini sürdürmek ve sermaye riskine degecek düzeyde cazip pazarlar arasından hizmet verilecek olanları değerlendirmek isteyen maddi açıdan güçlü firmalar açısından doğrudan yatırıma dayalı seçenekler pazara girişte tercih edilen yaklaşımlar olmaktadır. Yatırım türlerinin yaygın biçimde rastlanan özelliği uluslararası işletmelerin, yurt dışında şube ya da (kısmen ya da tümüyle kendisine bağlı) iştirakler açmak üzere yatırım yapmak yoluyla yurt dışındaki pazarlarda fiziken ve sürekli olarak mevcudiyetini sürdürmesidir.

Doğrudan Yabancı Yatırım, başka bir ülke içinde yapılan yatırımdır. Firmalar düşük iş gücü maliyetinden yararlanmak, ithalata uygulanan yüksek vergilerden kaçınmak, ilgili pazara nakliyede karşılaşılan yüksek maliyetleri aşağı çekmek, ham madde ve teknolojiye erişim sağlamak, ya da bir pazara girmek amacıyla yerelde yatırım yapabilmektedirler. Böyle durumlarda yereldeki firmalar maddi yatırımın dışında önemli teknoloji transferleri ve daha büyük ölçüde çeşitlilik arz eden bir müşteri tabanına ihracat yapabilmek gibi önemli avantajlar elde etmektedirler.³⁰⁰ Roger Bennett yatırım türlerini seçmede dile getirilen nedenleri aşağıdaki şekilde gruplandırmaktadır:³⁰¹

- Daha düşük üretim maliyetlerinin faydaları;
- Yerelde teknik uzmanlık;
- İlgili yabancı devletin yatırım teşvikleri.

Diğer pazara giriş türlerinde olduğu gibi doğrudan yatırımların yapısı ve performansında da etkili olan bir dizi faktörden söz edilebilmektedir.³⁰²

1. Zamanlama: pazara ilk girenlerin bazı avantajları olsa da belirli riskler de söz konusudur;
2. Sözleşmelerin artan düzeyde karmaşıklığı ve koşulları;
3. İşlem maliyeti yapıları;
4. Teknoloji ve bilgi transferi;
5. Ürünlerin farklılaşma düzeyi;
6. Geçmiş deneyimler ve satın alınan firmaların kültürel çeşitliliği; ve
7. Reklam ve itibar boyutundaki engeller.

Ele alınan mülahaza ve risklerin niteliği yabancı yatırımlarla ilgili kararların verilmesini de oldukça güçleştirmektedir. Ancak bu tür yatırımların önünde engel teşkil eden yasal düzenlemeler DTÖ'nün ve diğer uluslararası anlaşmaların etkisiyle azaldıkça giderek

³⁰⁰ Donna L. Paul ve Rossitza B. Wooster, "Strategic Investments by US Firms in Transition Economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.2, 2008, ss.249-266.

³⁰¹ Bennett, a.g.e., s.81

³⁰² Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.354

daha fazla sayıda büyük firma doğrudan yatırım yoluyla yurt dışındaki pazarlara girme yolunu seçmektedir.³⁰³

Üye ülkeler arasında gümrüksüz ticarete olanak tanıyan ve üye olmayanlara karşı ortak bir gümrük tarifesi uygulayan serbest ticaret bölgelerinin büyümesi doğrudan yatırımlarda faydalanılabilecek bir fırsat teşkil etmektedir. Kore firması Samsung, halihazırda devasa bir boyuta ulaşmış NAFTA televizyon endüstrisine girdi sağlamak amacıyla Meksika'nın Tijuana kentinde televizyon tüpleri üretecek bir tesise 500 milyon ABD Doları yatırım yapmıştır.³⁰⁴ Japonya'dan yüksek teknoloji ürünler üreten bir firma olan Kyocera, Amerikan pazarına hızlı bir giriş yapmak amacıyla Qualcomm'un kablosuz tüketici telefonları alanındaki operasyonlarını satın almıştır.³⁰⁵ Yahoo, Çinli bir rakibi olan Alibaba'da yüzde 40'luk bir pay almak için 1 milyar \$ ödemiştir.³⁰⁶ Nestlé, ASEAN Serbest Ticaret Bölgesine hizmet vermek üzere Tayland'da yeni bir süt fabrikası inşa etmektedir. Günümüzde global şirket olmanın bir göstergesi dünyanın dört bir yanında üretim operasyonları kurmaktır. Serbest ticaretin önündeki engeller ortadan kalktıkça ve firmalar maliyet açısından neresi etkinse orada üretimlerini konumlandırmaya başladıkça bu trend daha da hız kazanacaktır. Bir pazara giriş türünün ve bu noktada çalışılacak ortakların seçimi kritik kararlardır. Zira firmanın ilgili ülke pazarındaki operasyonları bu tercihlere dayanacak ve bunlarla şekillenecektir. Her bir pazara giriş türünün kendine has bir kaynak yatırım düzeyi olduğu ve kayda değer bir zaman ve para kaybını göze almadan bir türden diğerine geçişin pek mümkün olmadığı dikkate alındığında, pazara giriş türünün gelecekteki kararları da etkileyeceği aşîkardır.

Firmanın ilgili ülkelerde üretim yapmak yoluyla belirli pazarlara girmeye karar vermesi durumunda iki alternatif söz konusudur:³⁰⁷

- Yerel firmalarla yapılacak birleşme ve satın almalar (M&A) yoluyla mevcut bir işletmeye yatırım;
- Sıfırdan yatırıma başlamak yoluyla yeni bir işletme kurmak.

³⁰³ Desislava Dikova, Padma Roa Sahib, ve Arjen van Witteloostuijn, "Cross-Border Acquisition Abandonment and Completion: The Effect of Institutional Differences and Organizational Learning in the International Business Service Industry, 1981-2001", **Journal of International Business Studies**, No.2, 2010, ss.223-245

³⁰⁴ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.354

³⁰⁵ A.g.e., s.354

³⁰⁶ A.g.e., s.354

³⁰⁷ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.390-391

2.5.1. Satın Alma

Bir üreticinin yurt dışındaki bir pazara hızlı bir giriş yapmak, ancak bir yandan da azami düzeyde kontrolü elinde tutmak istediği durumlarda satın alma yoluyla doğrudan yatırım seçeneği değerlendirilmelidir. Yurt dışında bir şirket satın almanın gerekçeleri arasında ürün / coğrafya bazında farklılaşma sağlamak, (teknoloji, pazarlama ve yönetim alanlarında) uzmanlık elde etmek ve pazara hızlı giriş sayılabilir.

Çok uluslu şirketlerin neden satın almaları diğer pazara giriş yöntemlerine kıyasla daha çok tercih ettiğini açıklarken Hans Mühlbacher, Helmut Leihs ve Lee şu faydaların altını çizmektedir:³⁰⁸

- Yeni yetkinlik veya teknolojilere çabuk erişim sağlamak;
- Deneyim eğrisinde daha hızlı hareket edebilmek;
- Yeni bir ülke veya bölgesel pazarda güçlü bir konum oluşturmak.

Satın alma pazara hızla girişe olanak tanır ve çoğu zaman dağıtım kanalları ve ulaşım araçlarına, hazır bir müşteri tabanına, ve bazı durumlarda da oturmuş marka ve firma itibarlarına erişim sağlamaktadır. Bazı durumlarda mevcut yönetim görevde kalır ve pazara giriş için bir köprü vazifesi görerek firmanın yerel pazardaki ortamın gerekleriyle başa çıkabilme deneyimini kazanmasına olanak tanımaktadır. Bu durum uluslararası yönetim deneyimi ya da yerel pazar hakkında bilgisi sınırlı firmalar için bilhassa avantajlıdır. Belirli bir doygunluğa ulaşmış, sektörde rekabetin yüksek olduğu, ya da girişin önünde engellerin olduğu ve dolayısıyla yeni bir firmanın girişine pek imkân bırakmayan pazarlarda da bu yaklaşım avantaj sağlamaktadır. Böyle durumlarda satın alma ilgili ülkede bir zemin oluşturmanın uygulanabilir tek yolu olarak görülebilir. Satın alma çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir.

Hollensen'e göre satın alma yatay düzlemde (satın alanın ve satın alınanın ürün gamları ve pazarlarının benzer olduğu durum), dikey düzlemde (satın alınan firmanın satın alan firmanın tedarikçisi veya müşterisi olduğu durum), eşmerkezli (satın alınan firmanın aynı pazara hizmet verdiği ancak farklı bir teknolojiyi kullandığı, ya da aynı teknolojiyi kullanarak farklı bir pazara hizmet verdiği durum) ya da holdingleşme niteliğinde (satın alınan firmanın satın alandan farklı bir sektörde faaliyet gösterdiği durum) gerçekleşebilmektedir.³⁰⁹ Satın almanın türünden bağımsız olarak yabancı yatırımcı ile yerel yönetim ekibi arasındaki koordinasyon ve yönetim tarzları çeşitli sorunlar doğurabilir.

Karar alıcılar farklı kurumsal ve etnik kültür unsurlarının yönetimde çeşitli çatışmalara neden olabileceği ve satın almanın kazandırdığı zamanın ziyan edilmesi sonucunu doğurabileceğini dikkate almalıdır. Örneğin İngiltere pazarına dünya çapında bir oyuncu olma

³⁰⁸ Mühlbacher, Leihs, Dahringer, a.g.e., ss.424-425

³⁰⁹ Hollensen, a.g.e., s.394

planları açısından kilit önem atfeden Alman telefon şirketi Deutsche Telekom bu pazara giriş için başka herhangi bir yol göremediği için İngiltere merkezli Cable & Wireless şirketini satın alma seçeneğini değerlendirmiştir. İngiliz hükûmetinin ülkede Cable & Wireless'ın taşınabilir cihazlar hizmeti kapsamında verilen hassas uluslararası iletişim hizmetlerinin yabancı bir şirkete devrine izin vermemesi ihtimali karşısında Deutsche Telekom firmanın yalnızca bir kısmını satın almak için teklif vermiştir.³¹⁰

Yabancı şirketlerce satın alınan diğer muhtemel sakıncaları arasında şunlar sayılabilmektedir:³¹¹

1. Büyük ve çok çeşitli boyutları olan bir kurumu yönetmek zorunda olmakla bağlantılı kontrol sıkıntıları ortaya çıkabilmektedir;
2. Satın alınan işletmede kilit önemdeki bazı çalışanlar istifa edebilmektedir;
3. Yeni rakipler ortaya çıkabilmektedir (ilk satın alma sürecinin yankılarının da etkisiyle).

Halihazırda mevcut ancak potansiyelini gerçekleştiremeyen bir işletmeye yatırım satın alınan bir alt türüdür. Bu tür satın almalarda yatırımcının aktardığı kaynaklar satın alınan firmanın kendi kaynaklarına üstün gelmektedir. Ayrıca bu karma pazara giriş yönteminde yatırımcının iki kurumun birbirine uyumunu sağlamak için satın alınan firmayı kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinden geçirmesi gerekmektedir.³¹² Bu durum yeni gelişen pazarlarda sık rastlanılan bir olgudur ve kapsamlı yeniden yapılandırma sıfırdan bir firma kurmaya benzer yeni bir operasyonun ortaya çıkması sonucunu doğurabilir. Dolayısıyla entegrasyon maliyetli bir süreç olabilmektedir. Ancak alışılmış anlamıyla satın alma ya da sıfırdan yatırımın uygulanabilir olmadığı durumlarda mevcut işletmelere yatırım da değerlendirilmesi gereken bir seçenektir.

2.5.2. Sıfırdan Yatırım

Satın almalarda karşılaşılan güçlükler firmaları hedef ülkede sıfırdan bir yapı kurmaya yönlendirebilmektedir. Bu durum özellikle üretim lojistiğinin sektörde başarının anahtarı olduğu ve satın alma için uygun bir firma bulunamadığı veya bulunana da çok maliyetli olduğu durumlarda kendisini hissettirmektedir.

Ülkeler arasında operasyonların entegrasyonunu sağlayabilmek ve gelecekteki uluslararası genişlemenin yönünü belirlemek çoğu zaman, tesisleri kurmak hazır bir tesisi satın almaktan çok daha uzun sürse de, tümüyle firmaya ait operasyonları sıfırdan kurmanın

³¹⁰ Mühlbacher, Leih, Dahringer, a.g.e., ss.424-425

³¹¹ Bennett, a.g.e., s.82

³¹² Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.260-262

altında yatan temel bir motivasyondur.³¹³ Firmaları sıfırdan yatırıma yönlendiren diğer etkenler arasında ilgili ülkenin sunduğu teşvikler de sayılabilmektedir. Ayrıca firmanın yeni bir tesis kurması durumunda orada son teknoloji ve en yeni ekipmanları kullanmanın yanında mevcut yapıların alışılmış uygulamalarını değiştirmenin güçlüğüyle de karşılaşmayacağı açıktır. Yeni bir tesis yeni bir başlangıç demektir ve uluslararası firma için de yereldeki yapıyı kendi imajı ve şartları doğrultusunda şekillendirme fırsatı sunmaktadır.

Devletler de yeni yatırımlar (sıfırdan kurulan işletme) yapan yabancı yatırımcılara oldukça sıcak bakmaktadır. Zira yatırımlar istihdamı artırır ve vergi tabanını genişletmektedir. Öte yandan satın almalarda bunu yapmak mümkün değildir. Çünkü satın almada yalnızca mevcut firmanın mülkiyeti değişmekte, yeni bir yapı kurulmamaktadır.

Sonuç olarak, en kritik kararlardan birinin yurt dışındaki pazarlara girişin türüyle ilgili tercih olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise firmanın yurt dışındaki pazarlarda ne düzeyde yer almak istediği yönündeki kararının bir yandan da oradaki pazarlama programını şekillendiren karar da olmasıdır.

Buraya kadarki kısımda, uluslararası pazarlara giriş türleri, bir firmanın ürünlerinin, teknolojisinin ve insan sermayesi ile mali sermayesinin yurt dışındaki bir pazara girişi için gereken kurumsal düzenleme olarak tanımlanmıştır. Ayrıca firma ve sektörüne atıfla pazara giriş türü tercihiinde etkili olan çok sayıda etken de açıklanmıştır. Kısaca sıralamak gerekirse söz konusu etkenler şunlardır:

- Firmanın istenen uluslararası iş hacmi, coğrafi kapsama alanı ve yurt dışındaki faaliyetlerinin süresiyle ilgili hedefleri;
- Firmanın satışlarının ve varlıklarının ölçüsü;
Firmanın ürün gamı ve ürünlerinin niteliği (endüstriyel ürünler mi yoksa tüketici ürünleri mi; yüksek fiyatlı mı yoksa düşük fiyatlı mı; teknolojik içeriği ne); ve
- Yurt dışındaki rekabet durumu.

Bir başka deyişle, pazara giriş türü tercihiinde belirleyici olan unsurlar arasında pazarın kendi cazibesi, pazara giriş maliyetleri, firmanın pazara girmede ve gereken kaynak, varlık ve yetkinlikleri geliştirmedeki zamanlaması ve yeteneği, yerel pazarda ve firmanın kendi ülkesindeki devletçe şart koşulan hususlar, rekabet ortamı, ve söz konusu siyasi ve operasyonel riskler sayılabilmektedir.

Bu bölümde ortaya konulduğu üzere, yönetimin hedef ülkeye ilişkin çabalarının boyutu arttıkça ve firmanın kendi ülkesindeki yatırımlar hıfına hedef ülkeye yapılan sermaye aktarımları büyüdükçe pazara giriş türü ihracat, lisans sözleşmeleri, franchise sözleşmeleri, ortak girişim, yurt dışında şube açma, üretim tesis kurma, ve iştirak kurma gibi yapılar arz etmektedir. İştirakte firma yönetiminin hedef ülkedeki yapı üzerinde %100 dahil

³¹³ Hollensen, a.g.e., s.394

söz konusu olup hedef ülkeye kaynak yatırımı da ciddi boyuta ulaşabilmektedir. Giriş yapılan pazarın niteliklerine göre sürecin bazı adımlarını atlamak mümkündür.

Uluslararası pazarlara giriş türü, aktarılan varlık bünyesindeki bilgi veya know-how'ın ne ölçüde açık olduğu üzerinden de tespit edilebilmektedir. Hedef pazara aktarılan ürün veya varlıkla ilintili bilgi ve know-how ne kadar açık veya somut olursa aktarımın ihracat yoluyla yapılması ihtimali de o denli yüksek olacaktır. Varlık kapsamındaki bilgi ve know-how'ın somut biçimde ifade edilmesinin güç olduğu ya da örtük nitelikte olduğu durumlarda kurumsal ve pazarlamayla ilgili faktörler ihracatla bağlantılı işlem maliyetlerini artırır ve böylelikle diğer işlem türlerinin kullanımını daha cazip hale getirmektedir. Bu baskılar ihracattan lisanslamaya, ortak girişimlere ve nihayetinde yurt dışında fiilen firma kurulmasına kadar pazara giriş türleri yelpazesinde bir hareket olarak ifade bulmaktadır.

Uluslararası pazarlardaki fırsatların daha uzun vadeli bir değerlendirmesine dayanarak pazara odaklanma stratejisini izleyen bir firma, pazara giriş çalışmalarını pazara gerçek anlamda nüfuz ederek daha uzun vadede kârlılık sağlayacak bir biçimde ciddi kaynak aktarımıyla destekleyecektir. Pazar çeşitlendirmeye yönelik çalışmalarda farklı pazarlar arasında kaynaklar nispeten eşit biçimde yayılmaktadır. Pazar çeşitlendirmede amaç, kaynak yatırımını düşük düzeyde tutarken yüksek düzeyde getiri elde etmektir.

Deneyim en iyi öğretmendir. Bu nedenle firmanın uluslararası pazarlamada deneyimi ne kadar artarsa yurt dışındaki pazarlarda doğrudan rol alma eğilimi de o denli artacaktır. Uluslararası alanda hedefleri olan firmalar deneyim kazanmalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak bir pazara giriş türü seçmelidir. Firma her şeyi kendi başına "yaparak öğrenme" yoluna başvuramaz. Zira rakiplerin de bulunduğu bir uluslararası pazarlama ortamında hatalar yaparak öğrenme süreci ziyadesiyle riskli ve maliyetli olabilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükte işletmeler deneyim, finans, kaynaklar, oturmuş markalar gibi boyutlarda çeşitli zaafılara sahiptir. Bu nedenle bu tür işletmeler için yurt dışındaki pazarlara girişte belirli stratejiler diğerlerine göre daha avantajlı olabilmektedir. Yukarıda belirtilen etkenlerden kaynaklanan yetkinlik eksikliklerini tamamlayıcı nitelikteki piggyback gibi belirli pazara giriş stratejileri KOBİ'ler açısından daha iyi performans verebilmektedir.

2.6. HİZMETLERDE PAZARA GİRİŞ TÜRLERİ

Bir çok ampirik analiz, servis sektöründe yurt dışındaki pazarlara giriş davranışlarının çeşitlilik arz ettiğini göstermektedir. Hizmetlerin uluslararasılaştırılmasında başlıca beş stratejiden bahsetmek mümkündür. Bunlar birbirini dışlayan stratejiler olmayıp bazı durumlarda ürünler için de iyi sonuç verebilmektedirler:³¹⁴

1. Doğrudan İhracat - Hizmetlerin doğrudan ihracatı esasen endüstriyel pazarlarda gerçekleşebilmektedir. Danışmanlar ve değerli ekipmanın onarım ve bakımını yapan firmalar kendi ülkelerinde bir müşteri tabanına sahip olabilirler ve gerektiğinde hizmeti yurt dışındaki müşteri için de vermek için gereken kaynaklarını ve sistemi ilgili ülkeye aktarabilirler. Değerli ekipmanın onarım hizmetleri genellikle bu şekilde ihraç edilmektedir. Hizmetin derhal üretilmesinin gerektiği durumlarda adım adım öğrenme uygulanamaz. Bu nedenle de hata yapma riski büyük boyutlara ulaşabilmektedir.

2. Sistem İhracatı / Yurt Dışındaki Büyük Müşterileri Takip Etmek - Çözümleri birbirini tamamlayan iki veya daha fazla firmanın müşterek ihracat operasyonları (piggyback) şeklinde tanımlanan bir çözümdür. Literatürde de belirtildiği üzere, sistem ihracatı hizmet ihracatının alışılmış türüdür. Örneğin reklam ajansları ve bankalar müşterilerinin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini takip ederek erişilebilirliklerini artırmışlardır.

3. Doğrudan Giriş / Firmaya Ait İştirak - Bu pazara giriş türünde hizmet firması yurt dışındaki pazarda kendi başına bir hizmet üreten bir yapılanmaya gitmektedir. Öğrenme sürecinin ilk aşamasında mamul mallar için açılan bir satış ofisi bu tür bir yapı olabilir. Hizmet firmaları bağlamındaysa normal şartlarda yerel yapılanma hizmeti en başından itibaren üretip verebilmelidir.

4. Dolaylı Giriş / Ara Tür - Bu pazara giriş türü hizmet firmasının tümüyle ya da kısmen kendisine ait bir yerel yapı kurmaktan kaçındığı, ancak yine de yurt dışındaki pazarda kalıcı bir operasyon oluşturmak istediği durumlarda kullanılmaktadır (lisanslama, franchise, yönetim sözleşmeleri).

5. Elektronik Pazarlama / İnternet - Bu uluslararasılaşma stratejisinde hizmet firması ileri elektronik teknolojiler kullanarak erişilebilirliğini artırmaktadır. İnternet firmalara müşterilerine sundukları ürünleri anlatmak için bir kanal sunmanın yanında müşterilerin alım alışkanlık ve kalıpları hakkında veri toplamayı ve hizmet sunumunu ve ödemeleri düzenlemek için de ağdan yararlanmayı mümkün kılmaktadır.

Hizmetlerin standardizasyon düzeyindeki çeşitlilik bu noktada büyük önem arz etmektedir. Müşteri hizmetleri ve sonrasında da bilgisayar hizmetleri en standart hizmetler olarak görülmektedir. Diğer tüm hizmetler daha düşük standardizasyon düzeyleri

³¹⁴ Hollensen, a.g.e., ss.93-95

sergilemekte, ya da bir başka deyişle yüksek ölçüde kişiselleştirmeye olanak tanımaktadır. İşlem maliyeti teorisine göre kişiselleştirme, daha yüksek düzeyde entegrasyon içeren pazara giriş türlerine duyulan ihtiyacı artırmaktadır.³¹⁵ Ampirik analizle varılan sonuçlar da bu gözlemi desteklemektedir. Somut hizmetlerin verildiği sektörlerde, bilgisayar firmaları acenteler ve distribütörler üzerinden ihracata (düşük entegrasyon düzeyi, ihracat, piggyback) daha yatkın bir tablo çizerken doğrudan müşteriye yönelik ihracatı daha çok tercih eden mühendislik firmaları aksi yönde bir eğilim (yüksek entegrasyon düzeyi, franchise, iştirakler) sergilemektedir.

Hizmetler somut ve soyut hizmetler olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Bir hizmetin üretim ve tüketiminin birbirinden tümüyle ayrılabilirdiği hizmetler somut hizmet olarak nitelenmektedir. Mühendislik tasarım, Ar-Ge hizmetleri, yazılım paketleri, mimari hizmetleri ve bazı bankacılık hizmeti türleri somut hizmetler arasında yer alır ve ihraç edilebilmektedir.³¹⁶ Üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği hizmetler soyut hizmet olarak nitelenebilmektedir. Sağlık hizmetleri, reklamcılık, konaklama hizmetleri, araç kiralama, yönetim danışmanlığı ve kişiselleştirilmiş veri işleme soyut hizmetler arasında yer alır ve ihraç edilemez.

Somut hizmetlerin ağır bastığı bir sektörde geliştirilen deneyim soyut hizmetlerin ağırlıkta olduğu bir sektöre kolaylıkla aktarılamayabilir. Dahası, aynı sektör içinde kayda değer oranda çeşitlilik de görülebilmektedir. Örneğin, bilgisayar hizmetleri sektöründe çoğu yazılım somut hizmet kategorisinde yer alsa da bir çok veri işleme hizmeti tabiatı itibarıyla soyut hizmet sayılmaktadır.³¹⁷ Aynı sektörde hatta aynı firma içinde uygulanan pazara giriş türü seçenekleri, bu açıdan farklı hizmetler bağlamında farklı tercihlere konu olabilmektedir.

Somut hizmetlerin ağırlıkta olduğu bilgisayar ve mühendislik gibi sektörlerde ihracat mümkün olmakla kalmayıp çok da yaygın görülmektedir. İhracat nispeten düşük maliyetli bir seçenek olarak görülmekteyse de bir yandan da yurt dışındaki pazarda deneyim elde etmede çok faydalı bir süreç sunmaktadır.³¹⁸

Soyut hizmetler bağlamında ihracat mümkün olmadığı için, bu tür hizmetlerin pazarlamasını yapan yöneticiler, doğrudan yabancı yatırım yoluyla yurt dışındaki pazarlara ciddi kaynak aktarımı yapmadan önce uluslararası pazarlama deneyimi elde etme olanağına sahip değildirlir.

³¹⁵ E. Anderson ve H. Gatignon, "Modes of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", **Journal of International Business Studies**, Vol.17, No.Güz, 1986, ss.1-26

³¹⁶ D.W. Cowell, "International Marketing of Services", **The Service Industries Journal**, Vol.3, No.3, Kasım 1983, ss.308-328

³¹⁷ Krishna M. Erramilli ve C.P. Rao, "Choice of Foreign Market Entry Modes in Service Firms", **Amerikan Pazarlama Derneği AMA Yaz Eğitimciler Konferansı Bildirileri**, Chicago, 1988, ss.50-60

³¹⁸ J.D.Palmer, "Consumer Service Industry Exports: New Attitudes and Concepts needed for a Neglected Sector", **Columbia Journal of World Business**, 20, (Bahar 1985), ss.69-74

III. BÖLÜM

FİRMALARIN ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARI SÜRECİNİ HIZLANDIRAN STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI YÖNTEMİ

3.1 STRATEJİK İTTİFAKLARIN BİR PARÇASI OLARAK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI

Küresel bağlamda genişlemeye giden yol çoğu zaman yalnızca firmanın nihai ürününün nerede satılacağıyla sınırla kalmayan, karmaşık bir süreçtir. Yurt dışındaki bir pazara girişin önündeki engeller, pazara giriş türüne ilişkin kararları coğrafi bağlamda genişlemenin basit hesaplarının çok daha ötesine geçen değerlendirmelere dayandırmayı zorunlu kılmaktadır. Önceki bölümlerde de görüldüğü üzere, uluslararasılaşmanın önündeki en büyük engellerden biri pazar hakkında bilgiye sahip olunmamasıdır. Pazar hakkındaki bilgilerin edinilmesi bilgi arama, derleme, değerlendirme ve teyit süreçleri üzerinden yürüyen bir aktivitedir. Bu bilgiler pazardaki fırsatlar ve pazardaki operasyonları ortaya koymaktadır. Uluslararası pazarlardaki faaliyetlerle birlikte gelen belirsizliği azaltmak için uluslararası pazarlar hakkında bilgi toplanmaktadır. Pazar hakkında bilgiler uluslararası fuarlara katılım ve uluslararası pazarlara seyahat yoluyla elde edilebilmektedir. Pazar hakkında bilgi elde etmenin bir diğer yolu da işi yaparak öğrenmek üzere uluslararası ölçekteki faaliyetlere katılmaktan geçmektedir. Firmanın uluslararasılaşma süreci ve uluslararası faaliyetlerinin derinleşmesiyle pazardaki faaliyetleri konusundaki kararlılığı, bu faaliyetlerin boyutu, ve pazar hakkındaki bilgi düzeyinin etkileşimiyle şekillenmektedir.³¹⁹

Frank Bradley'e göre, sanayi firmaları için uluslararasılaşmaya giden dört farklı yoldan bahsedilebilmektedir:³²⁰

1. Müşterileri yurt dışında takip etmek - Yurt içindeki müşterileri yurt dışında da takip etmek ürünleri müşteri açısından stratejik öneme sahip olan tedarikçilerin başvurduğu bir yoldur. Müşteri yurt dışındaki faaliyetlerinin kapsamını genişlettikçe pazardaki konumu güçlenecek ve dolayısıyla ürünün yereldeki ihtiyaçlara daha büyük ölçüde uyarlanmasını sağlaması gerekecektir. Bunun sonucunda da tedarikçi firma yurt dışındaki pazarda yerel tedarikçilerin rekabetini giderek artan bir biçimde hissedecektir. Uyarlama sürecinde başarılı olması durumunda tedarikçi dolaylı ihracatçı haline gelecek ve uluslararası pazarların gereklerine uyum sağlayacaktır. Zaman içinde tedarikçi söz konusu yurt dışı pazarda servis

³¹⁹ Peter Lamb ve Peter Liesch, "Evolution of an Internationalisation Culture in the Small Firm", Tamer Çavuşgil, Hülya Tütek, Attila Yaprak, ve Çimar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies" içinde, **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferansı**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, ss.590-593

³²⁰ Bradley, a.g.e., ss.172-173

vermek için gereken olanakları, ve akabinde de üretim tesislerini portföyüne katmayı (doğrudan yatırım) gerekli görebilecektir.

2. Büyük bir uluslararası firmanın tedarik zincirine entegrasyon yoluyla yurt dışına çıkış - Ürünleri müşteriler açısından stratejik önem arz etmeyen firmalar içinse durum daha farklı olacaktır. Bu firmalar kendilerini büyük bir uluslararası şirketin tedarik zincirine entegre etmek suretiyle faaliyetlerine uluslararası bir nitelik kazandırabilmektedir. Uluslararası müşteriye bağlı bir operasyonla başarılı bir ilişki kurulması durumunda söz konusu iş ilişkisi başka ülkelerdeki başka operasyonları da kapsayacak şekilde hızla genişletilebilmektedir. Böyle bir durumda firma çeşitli uluslararası pazarlardaki müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere ayrıcalıklı bir tedarik zincirinin bir parçası olarak uluslararasılaşma süreci yaşamaktadır. Giderek daha fazla sayıda müşteri firmanın ihtiyaçlarını dışarıdan kaynak teminiyle çözdüğü bir tabloda tedarikçiler için yeni fırsatların ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Otomobil, elektrik, bilgisayar ve elektronik sektörlerindeki uluslararası firmalar genellikle her zaman için temel yetkinlik alanlarında destek verebilecek ve böylelikle müşteri firmanın temel yetkinliğini tamamlayabilecek becerileri sunacak daha küçük ölçekli tedarikçiler (piggyback) arayışındadır.

3. Yurt içindeki veya yabancı bir sistem tedarikçisinin parçası olmak - Dağıtım süreçlerinin karmaşık, ya da müşterilerin ihtiyaçlarının kendine has niteliklerinin olduğu pazarlarda firma bir rakibiyle dağıtım için işbirliğine gitme yolunu seçebilmektedir. Bu yola başvuran firmalar dolaylı ihracatçı konumuna gelebilirler. Bu aşamada müşteri yurt dışındaki pazarda kilit bazı açılardan daha iyi bir konumda bulunan alternatif tedarikçiler (temsilciler, distribütörler, piggyback düzenlemelerinde taşıyıcı konumdaki firmalar) bulabilmektedir. Bu tedarikçiler kendilerini kolaylıkla uluslararası pazarlarda ve yurt içi pazarlarda ticari sistemin dışında bulabilmektedirler. Japon firması Ricoh OEM üretim yaparken Amerika Birleşik Devletleri pazarına hızlı bir biçimde girebilmek için fotokopi cihazlarını Savin firmasının satmasına izin vermişti.³²¹

4. Bağımsız bir firma olarak uluslararasılaşma - Bir firmayı bağımsız firma olarak uluslararasılaşma yoluna götüren faktörler genellikle durağan ya da artık oturmuş bir iç pazara dayanmaktadır. Bazen uzmanlık sahibi firmalar ticari sırlarını ve diğer teknik bilgileri ilerleyen dönemde rakip olarak karşılırlarına çıkabilecek firmalarla paylaşmaya sıcak bakmazlar. Böyle durumlarda yurt dışındaki yeni faaliyetlerini diğer firmalardan bağımsız olarak geliştirmeyi tercih edebilmektedirler. Bu yaklaşım geleneksel firmaların daha sıklıkla başvurduğu bir yoldur. Ancak uluslararasılaşmada bu perspektifin bilhassa küçük ölçekli endüstriyel ürünler üreten firmalar açısından önemli bir dezavantajı yeterince geniş bir müşteri tabanı oluşturma maliyetidir.

³²¹ Johansson, a.g.e., s.135

Douglas ve Craig'in uluslararasılaşma modelinde stratejik ittifaklara, özellikle de bunlar kapsamındaki piggyback anlaşmalarına vurgu yapılmaktadır. Douglas ve Craig'in modelinde firmanın uluslararası genişlemesini etkileyen bir dizi faktör olduğu varsayılmaktadır. Müşteri / hizmet sağlayıcı ilişkisinde belirli örneklerde bir müşterinin nüfuzu, hatta bazen hâkim konumu birçok tedarikçiyi uluslararası boyutta da faaliyet göstermeye zorlamıştır.³²² Bu yolla uluslararası genişleme çoğu zaman bir piggyback ilişkisinin bir parçası olarak meydana gelmiş, yurt içindeki tedarikçi, yurt içindeki müşterinin uluslararası genişlemesi sürecinde piggyback ilişkisi kurma yoluna gitmiştir. Örneğin İngiltere merkezli Marks & Spencer perakende zinciri kendi genişleme stratejisine paralel bir biçimde tedarikçilerinin de uluslararası ölçekte genişlemesini zorunlu tutmaktadır. Benzer biçimde otomobil parçaları üreten firmalar da montaj tesislerini önde gelen otomobil üreticilerinin tesislerini takip edecek şekilde konumlandırmak zorunluluğunu hissetmektedir.

"Stratejik ittifak" terimi 1980'lerde ortaya çıkan bir gelişmeyi betimlemekte ve bazı stratejik hedeflerine kendi güçlü yanları ve zaaflarını tamamlayabilecek ortaklarla ittifaklar kurmak suretiyle ulaşmayı amaçlayan firmalar arasında derinlemesine planlamaya dayanmayan artan sayıda işbirliğine atıfta bulunmaktadır. Esas itibarıyla stratejik ittifaklar, belirli bir proje veya hedef bağlamında işbirliği yapan firmalar arasındaki ağları anlatmaktadır. Bir projede ortak olan firmalarsa bir başka projede dışı dış rekabet içinde olabilmektedir. Giderek daha global bir hal alan bir pazarda yaşadığımız gerçeği ışığında, bu stratejik ortaklıkların birçoğu farklı ülkelerdeki firmalar arasında kurulmaktadır. Yabancı bir firmayla kurulan stratejik ittifaklar orta düzeyde entegrasyon öngörmekte ve hedef ülkede fiziken bir yapılanma kurmadan da ittifak kapsamında ortaklık kurulan firmanın o ülkedeki mevcudiyeti ve pazar hakkındaki bilgilerinden yararlanmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla stratejik ittifaklar büyük ölçüde uluslararası ticari faaliyetler ekseninde ortaya çıkan bir olgu olup, küçük ve orta ölçekli işletmeler için uygun bir uluslararasılaşma formülü olarak görülmektedir.

İttifaklar pazar geliştirme alanında bilgi paylaşımına yönelik işbirliklerinden dünya genelinde faaliyetlerin mülkiyetini paylaşmaya kadar geniş bir yelpazedeki yapılarla yansıma bulabilmektedir. Bu nevi ittifakların sayısındaki artışı tetikleyen etkenlerden biri pazar gelişimidir. Motorola, Japon pazarına daha kapsamlı erişim elde edebilmek için yonga tasarımlarını ve üretim tesislerini Toshiba ile paylaşmaktadır. Odaklanılan bir diğer konu da üretim ve geliştirme çabalarının bir parçası olan maliyet ve riskleri dağıtmaktır. Bazı ittifaklarsa rakipleri tablonun dışında bırakmak ya da rakiplerden faydalanma amacına yöneliktir.³²³ Örneğin Caterpillar dünya genelindeki en büyük rakibi olan Komatsu'ya kendi ülkesinde darbe vurabilmek için Japonya'da Mitsubishi ile bir iş makinesi ortak girişimi kurmuştur. En başarılı ittifaklar iş ortaklarının birbirini tamamlayabilecek avantajlarını

³²² Douglas, Craig, a.g.e., ss.47-59.

³²³ Jordan D. Lewis, **Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances**, New York: Free Press, 1990, ss.85-87.

eşleştirerek ortak bir hedefe ulaşılmasını sağlamaktadır. Çoğu zaman ortaklık kuran firmaların ürünler, coğrafi kapsama alanları veya işlevsellik bağlamında farklı avantajları olabilmektedir. İttifaklar, yeni bir strateji veya yeni bir pazar bağlamında başarıya ulaşabilmek için bu farklı avantajları değerlendirebilmektedir. Sonraki aşamada eşit pay sahibi ortaklar olarak faaliyet gösterebilecekleri gibi ortaklardan birinin diğerinin güçlü yanlarından faydalandığı bir **piggyback** ilişkisini de tercih edebilmektedirler.³²⁴ Örneğin Pepsi kutu içecek alanındaki pazarlama yeteneklerini Lipton'un çay sektöründeki güçlü marka konumlanmasıyla bir araya getirerek birlikte kutu buzlu çay satışı işine girmiştir.³²⁵ Ortakların her birinin diğerine kendi pazarına erişim sağladığı karşılıklı bir düzenleme de tercih edilebilmektedir.

Stratejik ittifakların bilgi alışverişine dayandığı sonucuna varılabilir. Bilgi alışverişi firmalar arasında anlamlı bilgilerin vakitlice ve resmi veya gayriresmi zeminde paylaşımı olarak tanımlanmaktadır.³²⁶ Zhang'a göre bilgi alışverişi tarafların diğer iş ortağına yararlı olacak bilgiler sağlaması yönünde her iki taraf için de geçerli beklentidir. Sonraki aşamada bu güvencenin işleme taraf olan iş ortaklarının çevresel belirsizlik ve kontrol devriyle ilgili zaafırla daha iyi mücadele edebilmesine olanak tanıdığı belirtilmektedir.³²⁷ Tüm bilgilere sürekli erişim beklentisi ortaklığa taraf olan firmaların iç süreçler ve dış piyasadaki koşullarla daha iyi başa çıkabilmesini mümkün kılmaktadır.

³²⁴ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., s.302

³²⁵ <http://www.pepsi.com>, (25 Ocak 2016)

³²⁶ J.C. Anderson ve J.A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, Vol.54, No.1, Ocak 1990, ss.42-58

³²⁷ C. Zhang, Tamer S. Çavuşgil ve A.S. Roath, "Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Channel?", **Journal of International Business Studies**, Vol.34, No.6, 2003, ss.550-566

3.2. STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI KAVRAMI, NİTELİĞİ VE ŞEKİLLERİ

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) bir üreticinin bir diğerinin ürünlerini pazarlaması şeklinde kendisini gösteren ve hisse devri söz konusu olmadan yapılan bir iş ortaklığı düzenlemesidir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı ilişkilerinde firmalar kendi rızalarıyla bir araya gelerek, tek başlarına etkin bir biçimde ulaşamayacakları bazı hedeflere birlikte ulaşmayı amaçlamaktadırlar. İki taraf arasındaki stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi rastgele iki firma arasındaki ilişkiden daha yakınsa da, resmiyete dökülmüş bir ortak girişim ya da birleşmeye göre daha mesafelidir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisinde bir firmanın diğerini "sırtında taşıdığı" düşünülür, ve iki (ya da daha fazla) tarafı olan bir ilişki söz konusudur: taşıyıcı ve taşınan. Taşıyıcı firma yurt dışındaki dağıtım tesislerini kendi ürünleri yanında taşınan firmanın ürünlerini de satmak için kullanmaktadır. Bu düzenlemede ürünler taşıyıcının ya da taşınan firmanın markasıyla sunulmaktadır. General Electric'in 60 yıl kadar önce başladığı bir uygulama olması itibarıyla yeni sayılmasa da, günümüzün küreselleşen dünyasında büyük firmaların sıklıkla dışarıdan kaynak teminini kullandığı bir ortamda bu yöntem giderek daha önemli bir konuma gelmektedir.

Her iki taraf için de önemli bir saik uluslararası pazarlama çalışmalarının bir veya daha fazla boyutunda ölçek ekonomisini yakalamak olsa da, daha tamamlayıcı saikler de söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla hem taşınan hem de taşıyıcıyı stratejik tedarik zinciri ortaklığı ilişkisine yönelten nedenler mevcuttur. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişkisinde taşınan firma taşıyıcının ilgili ülke hakkındaki bilgilerinden veya taşıyıcının o ülkedeki dağıtım sisteminden yararlanmaktadır. Öte yandan taşıyıcı da ürün yelpazesini genişletmek için taşınan firmanın ürünlerine ihtiyaç duymaktadır. Taşıyıcı firma açısından piggybacking ürün satışından ziyade know-how ve hizmetlerin satışı olarak görülebilmektedir. Bu çerçevede, piggybacking ilişkisine girişte her iki taraf da tek başına pazara girmeye kıyasla bazı avantajlar elde etmektedir. Ancak içeride veya dışarıda meydana gelen değişimler nedeniyle bu ilişkilerin sonlandırılması da mümkündür. Bu tablo, her iki tarafın da anlaşmaya devam etmenin anlaşmayı sonlandırmaya kıyasla daha avantajlı olacağına inandığı sürece anlaşmayı yürürlükte tutacakları, kendi kendini yürüten anlaşmalara benzemektedir.³²⁸

Küçük firmalar genellikle büyük firmalarla stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) anlaşmalarını en çok tercih edilen uluslararasılaşma yöntemlerinden biri olarak görmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı düzenlemelerinde ihracatta deneyimsiz KOBİ (taşınan firma), halihazırda belirli yurt dışı pazarlarda faaliyette olan ve aynı pazarlara ihracat yapmak isteyen taşınan firma adına oralarda iş yapmaya sıcak bakan daha büyük bir firmayla (taşıyıcı) ilişki kurmaktadır. Bu da taşıyıcı firmanın mevcut ihracat yapısını (satış

³²⁸ L.G. Telser, "A Theory of Self-Enforcing Agreements", *Journal of Business*, Vol.53, No.1, Ocak 1980, ss.27-44

faaliyetlerini yürüten iştirakler, satış temsilcileri, ofis ekipmanı vs.) ve ilgili ülkelerdeki yurt dışı dağıtım ağını daha verimli kullanabilmesini sağlamaktadır.

Taşıyıcı firmanın temsilcilik faaliyeti yürüttüğü bir yapıda firmaya komisyon ödenirken, alternatif olarak ürünü taşıyan firmadan satın alması ve bağımsız bir distribütör olarak faaliyet göstermesi de mümkündür.³²⁹ Yapılan anlaşmanın türüne bağlı olarak taşıyıcı firma taşıyan firmanın ürününü kendi markası altında satabilmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) pazarlama çoğu zaman (ilgili olsalar da) rekabet içinde olmayan ve birbirini tamamlayıcı nitelikteki (müttefik) firmaların ürünleri için başvurulmuş bir uygulamadır. Bazı durumlarda, teknik sorunlara müdahale ve satış sonrası hizmetlerde kolaylık sağlaması açısından, taşıyıcı firma taşıyan firmanın ürünlerinin kendi ürünlerine benzer nitelikte olmasında ısrarcı olabilmektedir.

Almanya piyasasında çeşitli zorluklarla karşılaşmasının ardından Safety Razor stratejik tedarik zinciri ortaklığına başvurmuştur. Almanya'daki distribütöründen ve bir başka tüketici ürünleri firması ile geçici bir ittifaktan istediği sonucu alamayan Schick, Gillette'ten bir yöneticiyi işe alıp Almanya'da satış faaliyetlerini yürüten kendisine ait bir iştirak kurmuştu. Perakende pazarında istenen kapsama oranını yakalayabilmek için büyük bir satış ekibi kurulmuştu. Bu yapının yalnızca Schick ürünlerini satması durumunda böylesi bir yaklaşım çok maliyetli olacaktı. Bu noktada tabloya dâhil olan American Cyanamid de kendi Breck saç ürünleri için aradığı distribütörü bu yapıda bulmuştu ve böylelikle Schick Breck'in Almanya'daki distribütörlüğünü üstlenmişti.³³⁰ Bu düzenleme o kadar iyi işlemişti ki, sonraki aşamada Schick bir başka ABD firmasının da kozmetik ürünlerinin distribütörlüğünü yapmayı kabul etmişti. Bu sürecin belki de en önemli sonucuysa Schick'in Almanya'daki pazar payının bir yılda yüzde 3'ten yüzde 7'ye çıkması olmuştu. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) sayesinde kurulabilen büyük satış ekibi bu sonucu mümkün kılan başlıca etkeni.

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı uygulamasının faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.³³¹

1. "Taşıyan" firmalar kendi distribütörlük sistemlerini kurmak zorunda kalmadan kolaylıkla ihracat yapabilmektedirler. "Taşıyıcı" firmanın malları nasıl değerlendirdiğini dikkatle gözlemleyip o firmanın deneyiminden dersler çıkarabilir, ve böylelikle belki de ileride kendi ihracat süreçlerini kendileri yürütecek hale gelebilmektedirler.

2. Taşıyıcı firmalar yeni ürünlerin üretimine girmeden ürün gamlarını genişletebilirler.

3. Toplu dağıtımda ölçek ekonomisinden yararlanma olanağı doğmaktadır.

4. Taşıyıcı firmanın genel anlamda ticari imajı ürün gamına eklediği yeni ürünler sayesinde gelişebilmektedir.

³²⁹ Hollensen, a.g.e., ss.340-341

³³⁰ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.383-385

³³¹ Bennett, a.g.e., ss.106-107

5. Taşıyan firma taşıyıcının tüm ihracat olanak ve kaynaklarına erişim imkânı elde ederken taşıyıcı firma da kendi ürün gamındaki bir boşluğu doldurabilecek ürün kalemleri temin etmektedir.

Bu ilişkide ortaya çıkabilecek sorunlar arasındaysa şunlar sayılabilir:

1. Taşıyıcı firmanın gereken ölçüde bağlılık duymaması
2. Taşıyan firmaların taşıyıcıya sürekli olarak stok temin edememesi
3. Taşıyıcı firmanın kapsama alanında olmayan bölgelerde kârlı satış olanaklarının kaçırılması.

3.3. PAZAR KAPSAMI, ÜRÜN KAPSAMI VE KARŞILIKLI TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞI

Bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) düzenlemesinde pazar kapsamı bir ülkeden global pazarlara kadar çok büyük bir yelpazede kendisini gösterebilmektedir. Birçok düzenleme tek ülkeli bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) anlaşması olarak değerlendirilmektedir. Taşıyıcı firma açısından özellikle cazip büyük bir pazarın söz konusu olduğu ve firmanın kendi pazarlama yapısının o pazara hitap edebilmek için yetersiz kaldığı durumlarda bu düzenlemeye başvurulabilmektedir. Pazara girişin önünde ciddi engeller olduğu durumlarda da böylesi bir düzenleme muhtemeldir. Örneğin Whirlpool Sony ile ilişkiye yalnızca Japonya'da baş vurmuşken Perrier Swiss Chocolate Lindt'in pazarlaması işine sadece ABD'de girmiştir. Hassas optik test cihazları üreten küçük bir Arizona firması olan WYKO Corporation büyük ama girilmesi zor Japonya pazarına giriş yapmak arzusundaydı. Bu bağlamda Panasonic (Matsushita Electric) ile bir piggybacking düzenlemesine gitmeyi seçmişti. Zira Matsushita'nın geniş pazar kapsamı ve ülkedeki prestijinin oldukça faydalı olacağı görüşündeydi. Benzer bir biçimde Avrupa, Afrika ve Güney Amerika'ya başarıyla ihracat yapabilen bir firma olmasına karşın Uniflow da Panasonic'le stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi kurana kadar Japonya pazarına girememiştir.³³²

Birden fazla ülkeyi kapsayan bölgesel ya da küresel ölçekteki başka stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) düzenlemelerinden de bahsetmek mümkündür. Taşıyıcı firmanın bir bölgedeki birçok ülkede güçlü bir pazarlama yapısının bulunması onu tedarikçi firma açısından cazip kılabilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere tedarikçi firmanın gereken pazarlama yapısı veya kaynakları bulunmayabilir, ya da pazara girişin önünde ciddi engeller söz konusu olabilmektedir. Örneğin bilgisayar sektöründe Batı Avrupa ülkelerindeki faaliyetlerinde Fujitsu Siemens'in mevcut yapısından yararlanmıştır. Champion Bujileri çok sayıda Avustralyalı ve Avrupalı otomobil parçası üreticisine Güneydoğu Asya'da pazarlama kapsamı sunmuştur. Bazı çok uluslu firmaların o denli büyük bir global pazar kapsamı ve

³³² Vern Terpstra ve Chwo-Ming J. Yu, **Piggybacking: A Quick Road to Internationalization**, University of Illinois at Urbana- Champaign, ABD, Eylül 1988, s.4

sektör uzmanlığı bulunmaktadır ki, piggyback ilişkilerinde çok tercih edilen birer taşıyıcı firma olarak görülmektedirler. Bir robot firması olan Sankyo Seiki, IBM'in global kapsamından yararlanırken, Kyocera telekomünikasyon ekipmanlarının pazarlanmasında Philips'in dünya genelindeki pazarlama yapısından faydalanmıştır.

Stratejik tedarik zinciri ortaklığının bir başka boyutu ya da şekli karşılıklı stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) olarak anılmaktadır. Kendi ülkelerinde pazar kapsamı güçlü olan üreticiler ilgilendikleri önemli bir dış pazar veya bölgede kendileriyle ortak olabilecek bir başka firma arayışında olabilmektedirler. Bu durum pazarların cazip olmasına rağmen pazara girişin önünde ciddi engellerin söz konusu olduğu başlıca üç ekonomik blok olan Avrupa, Japonya ve ABD'de özellikle sıklıkla görülen bir tablodur. Amerika'dan bir otomobil parçaları üreticisi, kendi ürünlerine benzer bir ürün sunan Avrupalı bir üreticiye ABD pazarına giriş olanağı sunabilmektedir. Avrupalı firma da buna karşılık Amerikan firmasına Batı Avrupa pazarlarına giriş imkânı sunmaktadır. Bu karşılıklı ve fiiliyatta iki katlı bağlar stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisindeki ortaklar arasındaki ilişkileri güçlendirebilmektedir.

Ürün kapsamı da stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) bağlamında dikkate alınması gereken bir diğer değişkendir. Taşınan bir firma piggybacking ilişkisini bir ürün, birkaç ürün, ya da ürün gamının tümü için değerlendirme yoluna gidebilmektedir. Elbette ki taşıyıcı firmanın da ürün tercihi konusunda söyleyecek bazı sözleri olacaktır. Bir firmanın ürünlerinden yalnızca biri veya birkaçı yurt dışındaki pazarlarda potansiyel vaat ediyor olabilmektedir. Veyahut bir firmanın belirli bir ürünü için ürün yelpazesindeki diğer ürünlerden daha farklı bir pazarlama yaklaşımına ihtiyaç duyulabilmektedir. Kimyasal maddeler için kapsamlı bir uluslararası endüstriyel pazarlama ağı bulunan DuPont tüketicilere yönelik ürünü olan Reveal Wrap'i Colgate'in uluslararası tüketicilere yönelik kapsamlı pazarlama ağı ile bir piggybacking ilişkisi içinde pazarlamaktadır. Tayland'da DuPont endüstriyel kimyasallarını kendisi pazarlarken tarım kimyasallarını Shell ve Union Carbide ile stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisine konu etmektedir. Ürün yelpazeleri sınırlı, kaynakları kısıtlı olan nispeten küçük ölçekli firmalar çoğu zaman taşıyıcı firmanın kabul edeceği azami ürün sayısını piggybacking ilişkisine konu etmek istediği görülebilmektedir.

3.4. STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIĞINA BAŞVURMA NEDENLERİ: TAŞIYICI (CARRIER) VE TAŞINAN (RİDER) FİRMALARIN PERSPEKTİFLERİ

Çokuluslu şirketlere ilişkin teorilerde bir firmanın bazı rekabet avantajlarına sahip olduğu hallerde, belirli koşullarda firmanın bu avantajları içselleştirerek ekonomik ranttan faydalanma yoluna gideceği belirtilmektedir. Firmaları stratejik tedarik zinciri ortaklığına başvurmaya iten başlıca neden her bir taraf için işlem maliyetlerinin ürünleri veya kanalları kendi başına geliştirmeye kıyasla daha düşük olmasıdır. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking)'de taşınan firma, kendi kanallarını geliştirmek veya içselleştirmek yerine taşıyıcı firmanın dağıtım kanallarını kullanmaktadır. Yabancı firmaların bir ülkede dağıtım kanalları oluşturmak veya ticari ağlar kurmak için karşılaşacağı maliyet çoğu zaman oradan elde edecekleri faydaların ötesinde olacaktır. Bir ağ kurmak uzun bir süreç olabilir. Bu süreçte de yabancı firmalar piyasadaki fırsatları kaçırabilir ya da bağlamdaki değişimlere zamanında ayak uyduramayabilmektedirler.³³³ Pazarlama alanında daha yetkin bir taşıyıcı firmayla kurulacak ortaklık, taşınan firmanın o ülkede pazarda konumlanmasını, kurumsal imajını ve ürünlerinin itibarını daha hızlı geliştirebilmesini sağlayacaktır. Böylesi bir düzenleme taşınan firmanın kârlılığını da artırmaya yardımcı olur; belirsizlikleri azaltır; ve rekabet avantajlarını artırmaktadır. Bu bağlamda taşınan firma ürünlerinin taşıyıcı firma tarafından satılmasına dayanırken, taşıyıcı firma da yeni ürünler temin etmek için taşınan firmadan yararlanmaktadır. Taşınan firmanın sofistike ürünleri ve teknoloji boyutundaki avantajları ile taşıyıcı firmanın pazarlama alanındaki yetkinliği bir araya geldiğinde her iki taraf için de faydalı operasyonel sinerjiler oluşturabilmektedir.

Firmaları stratejik tedarik zinciri ortaklığına yönlendiren bir ikinci saik marka ve tanıtım politikaları ve bunlarla bağlantılı maliyetlerdir. Marka, ticari bir ürünle bağlantılı bir dizi imaj ve çağrışıma ifade etmektedir. Aşağıdaki nitelikleri öne çıkarmaktadır:³³⁴

- Marka ürünü benzer ürünlerden ayırmayı sağlamaktadır;
- Marka belirli müşteri ihtiyaçları ve bunların yerine getirilmesine yönelik beklentiler doğurmaktadır;
- Marka alıcıların ürünü satın alma ya da ürünü gözardı etme davranışında belirleyici olabilmektedir.

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) anlaşmaları bağlamında alınması gereken önemli kararlardan biri de ürün üzerinde üreticinin (taşınan firma) mi yoksa distribütörün (taşıyıcı firma) mü markasının bulunacağıyla ilgilidir. Bazı durumlarda taşıyıcı firma ürünleri satın alabilmekte, kendi markasını ürünün üzerine uygulayabilmekte, ve ürünleri kendi ürünüymüş gibi (özel etiketle) pazarlayabilmektedir. Örneğin Oleg Cassini markası aslında Daewoo tarafından üretilen gömleklere uygulanmaktadır. Kişisel bilgisayarların dünya genelinde kabul görmesini sağlayan firma olan IBM dünyanın bir çok

³³³ Luo, a.g.e., s.237

³³⁴ Mathur, a.g.e., ss.266-268

bölgesinde masaüstü PC üretmeye son vermişti. IBM markalı PC üretimi için sözleşmeli bir üretici olan SanminaSCI ile 5 milyar ABD Doları değerinde üç yıllık bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) sözleşmesi imzalamıştı.³³⁵ Bazı durumlarda taşıyıcı firma üretici-taşınan firmanın markasını muhafaza etmekte ve iki kuruluş kendi aralarında tanıtım düzenlemelerinin nasıl yürütüleceğine karar vermektedirler. Marka ve tanıtım stratejisi seçimi, markanın ürün açısından ne denli önemli olduğu ve markanın ne kadar oturmuş bir isim olduğuyla yakından ilintilidir.

3.4.1. Taşınan (Rider) Firmanın Perspektifi

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) taşınan firma açısından dinamik bir süreçtir. Taşınan firmalar kendi distribütörlük sistemlerini kurmak zorunda kalmadan kolaylıkla ihracat yapabilirler. Taşıyıcı firmanın malları nasıl değerlendirdiğini dikkatle gözlemleyip o firmanın deneyiminden dersler çıkarabilir, ve böylelikle belki de ileride kendi ihracat süreçlerini kendileri yürütecek hale gelebilirler.³³⁶ Dolayısıyla firmaların piggybacking yoluyla kendi uluslararası pazarlama deneyimlerini oluşturabileceği söylenebilir. Bu çerçevede stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) geçiş sürecine ilişkin bir strateji olarak görülebilmektedir. Zaman içinde taşınan firma, uluslararası pazarlamada yeterli deneyim kazandıktan sonra yurt dışındaki pazarlara hizmet vermenin başka bir yoluna başvurabilmektedir.

Yurt dışındaki pazarlara hizmet verme bağlamında sıklıkla başvurulmuş iki yaklaşım bu noktada karşılaştırılabilir: doğrudan ihracat ve stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking). Doğrudan ihracatta pazarla temas, pazarlama araştırmaları, fiziksel dağıtım, ihracatla ilgili belgelerin temini, fiyatlandırma ve benzeri görevlerin tümü firmanın ihracat departmanı tarafından üstlenilmektedir. Her ne kadar doğrudan ihracat firmaya yurt dışındaki pazarlama faaliyetleri üzerinde stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) gibi dolaylı ihracat uygulamalarına nazaran daha fazla kontrol imkânı verse de, maliyetler ve yatırım ihtiyacı da o denli yüksek olmaktadır. Bu tür maliyetler küçük firmaların pazara girişinin önünde önemli bir engel olabilmektedir. Doğrudan ihracatın gerektirdiği yatırımı destekleyebilecek bir firma şu özelliklere sahip olmalıdır:³³⁷

- Uluslararası iş hacminin makul bir ölçüde olması;
- Gerek sermaye, gerekse personel açısından gereken kaynaklara sahip olması;
- Yerele ilişkin bilgi sahibi olması (ilgili ülke hakkında bilgi, ya da en azından uluslararası pazarlama konusunda bir miktar deneyim);
- Yurt dışında dağıtım faaliyetlerini yönetebilme yeteneğine sahip olması.

³³⁵ Onkvisit, Shaw, a.g.e., ss.316-318

³³⁶ Hollensen, a.g.e., ss.340-341

³³⁷ Stan Reid, "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", **International Marketing Review**, Kış 1983, ss.44-56

Firmanın yukarıdaki niteliklerden bazılarına sahip olmadığı durumlarda doğrudan ihracat mantıklı bir seçenek olmaktan çıkabilmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığında ise yukarıdaki koşulları sağlamak gerekmez. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı için gereken tek şart kaliteli ürünler üretmek ve bu ürünleri kendi ürün gamına dâhil etmek isteyen firmalar bulmaktır. Bu nedenle ihracat faaliyetleri, kaynakları, yurt dışındaki pazarlar hakkındaki bilgi düzeyi sınırlı firmalar açısından stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) iyi bir alternatif olarak görülmektedir. Yurt dışındaki pazarlama ağları artık oturmuş firmalar açısından dahi belirli bir ürünün fırsat maliyeti ve pazara girişte aşılması gereken engeller firmayı yukarıda da bahsi geçen birçok örnekte olduğu gibi bir başka üretici ile stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) düzenlemelerine gitmeye mecbur bırakabilmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) düzenlemelerinde taşıyıcı olan firma kendi ürün yelpazesi için güçlü bir markaya sahiptir. Taşıyıcı firma, taşınan firmanın ürünleri arasından yalnızca kendi ürün gamını tamamlayıcı nitelikteki ürünleri tercih edecek, ve iki firma arasındaki anlaşmaya bağlı olarak kendi markasını taşınan firmanın tamamlayıcı nitelikteki ürünü üzerine uygulayabilecektir. Bu da taşınan firmanın ürününün pazarda kabul görmesini, doğrudan ihracatta bağımsız bir distribütörün elde edebileceği sonuca göre daha güçlü bir biçimde sağlamaktadır. Ürünler için uygun pazar segmentlerinde hedefe odaklı satış çalışmaları yapıldığı için daha iyi bir satış performansı ve pazardan daha güçlü bir geribildirim beklenebilmektedir. Kısacası, piggybacking taşınan firmanın ihracat pazarlama operasyonlarına düşük riskli bir yoldan girişebilmesini sağlamaktadır. Doğrudan ihracat yoluna başvurabilmek için küçük kalan ve uluslararası ölçekte tanınmış bir markası olmayan üreticiler ya da yurt dışında pazarlamaya ciddi bir yatırım yapmak istemeyen firmalar açısından özellikle avantajlı bir yaklaşımdır.

Burada dikkat çeken tek dezavantaj küçük ölçekli firma açısından bu düzenlemenin ürünlerinin pazarlanması konusunda kontrolü elden bırakmak oluşu olarak özetlenebilir, ki çoğu firma da bilhassa uzun vadede böylesi yaklaşımlara sıcak bakmamaktadır.³³⁸ Ayrıca taşınan firmanın ürünlerini geliştirmek ve güncellemek, veyahut üretim maliyetini aşağı çekmek için araştırma-geliştirme faaliyetlerine yatırım yapması gerekecektir; zira bu konular taşıyıcı firma açısından önem arz etmektedir. Aksi halde taşıyıcı firma daha iyi ürünler ya da daha düşük maliyetler sunabilen bir tedarikçiye gidebilmektedir. Taşıyıcı firmanın anlaşmaya bağlı kalmasını sağlamak bağlamında, taşınan firmanın ürün tedarikinde güvenilir olması ve yurt içindeki talebe yanıt vermeye çalışırken ihracatı ikinci plana atma yoluna gitmemesi gerekmektedir. Kendi ürününü geliştirmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım da taşınan firma açısından aslında bir dezavantaj olarak görülmemelidir. Çünkü bu yolla taşınan firma uluslararası ölçekte markasının konumunu güçlendirebilmektedir.

³³⁸ Hollensen, a.g.e., ss.340-341

3.4.2. Taşıyıcı (Carrier) Firmanın Perspektifi

Ürün gamında açık olan ya da ihracat operasyonlarında kapasite fazlası bulunan bir firmanın önünde iki seçenek mevcuttur. Bunlardan biri ürün gamını tamamlamak ya da kapasite fazlasını doldurmak için gereken ürünlere yatırım yapmaktır. Diğer seçenekse gereken ürünleri kurum dışında stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) yoluyla temin etmektir. Yeni bir ürün geliştirebilmek için firmanın aşağıdaki olanaklara sahip olması gerekmektedir:³³⁹

- Ürün geliştirme veya üretim alanında uzmanlığı olmalıdır. Firmanın yeni ürünle ilgili belirli bir deneyime sahip olması varsayılan bir önkoşul niteliğindedir. Pazardan bilgiyi satın alabilir ancak bu bilgiyi tam olarak kavrayabilmesi zaman alacaktır.
- Yeni işi yapacak kaynakları bulunmalıdır, ve fırsat maliyeti de diğer işlere kıyasla daha düşük olmalıdır.

Bu noktada, belirli değerlendirmeler sonrasında taşıyıcı firmanın kendi üretim tesislerine yatırım yapmak yerine ürünü satın alma alternatifini seçtiği varsayımından devam edilebilir. Firma bu aşamada iki mülahaza ile karşı karşıya kalacaktır. Öncelikle, yeni ürünün mevcut ürün gamını tamamlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Dolayısıyla firmanın mevcut kanallarını kullanan ve aynı pazar segmentlerine hitap eden ürünler arayışında olması gerekmektedir. Ayrıca taşıyıcı firma yeni ürünü ürün gamına hızlı bir biçimde eklemek istemektedir. Bu çerçevede yeni ürünün sunumunun zamanlaması da önem kazanmaktadır. Taşıyıcı firma ürünü pazarda yeni fırsatlar yakalamak ve benzer ürünler sunan rakiplerle rekabet etmek için kullanabilmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) asgari düzeyde yatırımla ve azami süratle bu amaca ulaşmanın bir yolunu sunduğu için taşıyıcı firmanın ciddi biçimde değerlendireceği bir seçenektir.

Taşıyıcı firmanın ürünü hızlı bir biçimde temin edebilmesine olanak tanıdığı için piggyback düzenlemelerinde taşıyıcı firmalar çabucak tam bir ürün gamına sahip olabilmekte ve yeni ürün geliştirmeye kıyasla daha düşük bir maliyetle bunu başarabilmektedirler. Bir yandan da taşıyıcı firmanın yeni ürün için Ar-Ge (araştırma ve geliştirme), üretim tesisi veya pazarda test süreçlerine yatırım yapması gerekmeyeceği için daha düşük maliyetli bir seçenek de sunmaktadır.³⁴⁰ Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) yoluyla taşıyıcı firma uluslararası pazarlama faaliyetlerindeki kapasite fazlasını kullanabilir ve pazarlamadaki avantajlarını daha geniş bir ürün gamı ekseninde değerlendirebilmektedir. Ayrıca yine piggybacking süreciyle taşıyıcı firma, taşınan firmanın ürününün halihazırda kendi ülkesinde teknik ve ticari deneme süreçlerini tamamlamış olduğu bilgisi ışığında yeni ürün sunumuyla ilgili bazı ticari ve teknik risklerden de kaçınabilmektedir. Taşınan firmanın kendi ülkesinde ispatlanmış bir ürünü sunması sayesinde yurt dışındaki pazarlarda başarıya ulaşma ihtimali

³³⁹ Terpstra, Saraty, a.g.e., ss.383-385

³⁴⁰ Hollensen, a.g.e., ss.340-341

daha da yükselmektedir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) düzenlemelerinin taşıyıcıya getirdiği bir diğer avantaj da daha güçlü bir ilişki kurmak istendiğinde taşınan firmanın satın alma veya ortak girişim şemsiyesi için uygun bir aday olup olmadığını uygulamalı olarak değerlendirebilme imkânıdır.

Taşınan firmaya kıyasla taşıyıcı firmanın hedeflerinin daha sınırlı olduğu açıktır. Taşıyıcı firmanın ihtiyaç duyduğu tamamlayıcı girdi genellikle taşıyıcının kapasite fazlasını kullanan mevcut pazarlama sistemi üzerinden pazarlanabilecek belirli bir ürün ya da daha geniş bir ürün yelpazesi olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kapasite fazlası dağıtım sınırlı kalmayabilir. Markanın itibarı, reklam çalışmaları, satış departmanı, kredi veya servis olanakları açısından da kapasite fazlası söz konusu olabilmektedir. Taşıyıcı firmanın ekonomik durumu ve avantajlarının taşınan firma tarafından kolaylıkla yakalanması ise pek mümkün değildir. Taşınan firma ilişkiyi sonlandırmaya karar verdiğinde taşıyıcı açısından kayıp sınırlı kalacaktır. Genellikle başka üreticilerden benzer nitelikte ürünleri bulabilmesi zor olmamaktadır.

Taşıyıcı firma açısından son derece cazip bir seçenek olsa da kalite kontrol ve garanti süreçleri açısından bazı incelikleri de söz konusudur. Taşınan firma bir başka firma tarafından satılan ürünlerde belirli bir kalite düzeyini sürdürecektir midir? Çoğu firma kendi tesislerinde üretilen ürünlerin kalitesini kontrol edebilme olanaklarını daha önemli görmektedir. Bu noktada öne çıkan bir husus ürünün üzerinde kimin markası olduğudur. Ürünün üstünde taşınan firmanın markası yer aldığı kaliteyi koruma ihtiyacı biraz daha belirgin olacaktır. Bir diğer önemli konu da tedarikçinin güvenilirliği ve sürekliliğidir. Taşıyıcı firmanın yurt dışında kayda değer bir pazar geliştirdiği durumlarda taşınan firma talepteki artışın bazı kapasite sorunları yarattığı durumlarda hangi pazara öncelik verecektir? Taşıyıcı firma ürünü başarıyla yurt dışındaki pazara tanıttıktan sonra tedarikçi taşıyıcı firmadan ayrılıp kendi başına yola devam etme yolunu seçecek midir? Tedarikçi firmanın küçük ölçekli olduğu ya da ilgili pazarlarda daha dar bir ürün gamı olduğu hallerde bu ikinci mesele o kadar önemli bir sorun olarak görülmez. Bunların her biri anlaşma kapsamında ele alınması gereken hususlardır.

Bir firmanın taşınan firma konumunu tercih ettiği koşullar aşağıda sıralanmıştır.³⁴¹

- Oldukça hızlı bir biçimde coğrafi açıdan pazar çeşitliliği sağlamak;
- Doğrudan ihracat yapmak için yeterli kaynağa sahip olmamak;
- Uluslararası iş hacminin sınırlı olması;
- Yurt dışındaki pazarlar hakkında sınırlı bilgi;
- Pazara girişin önündeki engellerin kayda değer olduğu bazı özel segmentlere giriş;
- Yurt dışındaki pazarlarda fazla maliyet üstlenmeden deneme yapabilmek;

³⁴¹ Igal Ayal, "International Product Life Cycle: A Reassessment and Product Policy Implications", **Journal of Marketing**, Vol.45, No.4, Güz 1981, ss.91-96

- Gelecekteki ihracat faaliyetlerine hazırlık niteliğinde uluslararası pazarlama deneyimi kazanmak.

Bir firmanın taşıyıcı firma konumunu tercih ettiği koşullar aşağıda sıralanmıştır.³⁴²

- Asgari düzeyde yatırımla yeni bir ürün sunabilirken bir yandan da kaynakları başka işlere yönlendirebilmek;
- Aynı pazar segmentlerine hitap eden tamamlayıcı ürünler temin etmek;
- Yurt dışında pazarlama kapasitesi fazlasını tam olarak değerlendirebilmek;
- Rakiplerle rekabet etmek amacıyla yeni bir ürünü hızla piyasaya sürmek.

3.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER AÇISINDAN STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Gelişmekte olan ülkelerden firmalar açısından stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) gelişmiş ülkeler başta olmak üzere yurt dışındaki pazarlara giriş yapmanın son derece faydalı ve etkili bir yoludur. Genellikle kaynakları ve uluslararası pazarlama deneyimi sınırlı olan bu firmaların yurt dışındaki pazarlarda ciddi bir rekabetle ve yüksek pazara giriş duvarlarıyla karşılaşması sıklıkla yaşanan bir durumdur. Gelişmekte olan ülkelere firmaların uluslararası rekabette karşılaştığı başlıca üç sorun yurt dışındaki pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği, marka imajının zayıf kalması, ve dağıtım kanallarının yokluğu olarak özetlenebilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerin ürünleri uluslararası pazarlara yeni giriş yapan ürünler olup oturmuş markaları ve bilinirlikleri yoktur. Dolayısıyla tüketicilerin bu ürünleri göz ardı etmesini istemiyor ve bilinmeyen üreticilerden gelen ürünler bağlamında duyulan endişelerden kaçınmak istiyorlarsa marka bilinirliği önemli bir amaç olarak görülmektedir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için gelişmekte olan ülkelere firmalar ürünlerini pazara sürmede artık belirli bir noktaya gelmiş üreticilerin tanınmış yabancı markalarını esas alma yoluna gitmektedirler. Örneğin Çin'de üretilen spor ayakkabıları ABD'de Nike markasıyla satılmaktadır. Bu, stratejik tedarik zinciri ortaklığının en klasik örneklerinden biridir.

Uluslararası dağıtım sorunlarının üstesinden gelmek de gelişmekte olan ülkelere firmaları yurt dışından piggybacking iş ortaklarıyla çalışmaya yönlendiren bir diğer saıktır. Gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerin uluslararası pazarlama ağları veya bu alandaki bilgileri oldukça sınırlıdır. Bu firmalar yurt dışındaki pazarlara hizmet vermede genellikle dolaylı ihracata başvurmaktadırlar. Örneğin Yamaha Çinli üreticiler için motosiklet dağıtım alanında faaliyet göstermektedir. Bu stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) yaklaşımı sayesinde Çinli üreticiler kendi dağıtım ağlarını geliştirmeye ciddi zaman ve para

³⁴² Terpstra, Yu, a.g.e., s.16

harcamaktan kurtulabilir ve uluslararası pazarlama alanında temel düzeyde de olsa deneyim kazanabilmektedirler.

Literatürde büyük bir çokuluslu şirketle kurulan ilişkinin bu firmalar açısından yurt dışındaki pazarlar hakkındaki bilgi eksikliği, marka imajı ve dağıtım kanalları boyutlarındaki sorunların üstesinden gelmede etkili olabileceği ifade edilmektedir.³⁴³ Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) uluslararası arenada faaliyet göstermek isteyen gelişmekte olan ülke firmaları açısından anlamlı bir stratejik alternatif halini almaktadır. Gelişmiş ülkelere kıyasla gelişmekte olan ülkelerin farklı tüketim yapıları ve pazarlama sistemleri bulunmaktadır. Bu ülkelerin firmaları kendi ülkelerindeki pazarlama deneyimlerini OECD pazarlarına kolaylıkla uyarlayamamaktadır. Bu soruna bir çözüm olarak OECD ülkelerinden üreticilerle stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi önerilebilmektedir.³⁴⁴ OECD ülkelerinden firmalar uygun ürün özelliklerini de belirleyebilmektedirler

³⁴³ Ayal, a.g.e., ss.91-96

³⁴⁴ Terpstra, Yu, a.g.e., s.7-14

IV. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN (KOBİLERİN), STRATEJİK TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIKLARI YÖNTEMİ İLE ULUSLARARASI BOYUT KAZANMALARI

4.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELER (KOBİ'ler) KAVRAMI VE EKONOMİYE KATKILARI

Küçük işletmeler her daim ilgi çekici konular olmuşturlardır. Bugün artık tüm dünyada tanınan şirketler bile yola küçük işletmeler olarak çıkmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) aslında oldukça heterojen bir gruptur. KOBİ'lere köy pazarında satmak üzere tarım aletleri yapan bir zanaatkardan köşedeki kahveciye, küçük bir kentteki internet kafeden, küçük, işinde uzmanlaşmış ve yurt dışındaki pazarlara satış yapan bir mühendislik ya da yazılım firmasına, hatta kendi ülkesindeki ve yurt dışı pazarlardaki çok uluslu otomobil üreticilerine satış yapan orta ölçekli bir otomotiv parçaları üreticisine kadar çok geniş bir yelpazede ticari faaliyetler içinde olabilmektedir. Bu tür firmalar çok farklı pazarlarda (kentsel, kırsal, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası) faaliyet gösterebilmektedirler.

Küçük işletme tanımı aslında biraz da muğlaktır ve sektörde faaliyet gösterenler ve bu konuda çalışan akademisyenlerin sürekli olarak tartıştığı bir konu olarak görülmektedir. KOBİ tanımında başvurulmuş istatistiksel eşikler ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Bazıları küçük işletme tanımı için daha kapsayıcı bir kriterin kullanılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda aşağıdaki kriterler öne sürülmüştür:³⁴⁵

- Firmanın sahibi/yöneticisi tarafından işletiliyor olması,
- Sermayesinin büyük kısmının firma sahiplerince konulmuş olması,
- Çoğu zaman bir kişiye ya da bir ortaklık yapısı içinde birkaç kişiye ait bir işletme olması,
- Firma dışından gelebilecek mali ve yönetsel kontrolden bağımsız olması, ve bazı uzmanlara göre
- Kendi faaliyet gösterdiği pazarda nispeten küçük bir paya sahip olması.

İlgili verilerin toplanmasının kolaylığından dolayı tanımlama yapılırken en sık başvurulmuş kriter çalışan sayısıdır. Amerika Birleşik Devletleri uluslararası ticaret komisyonu KOBİ'ler için son derece net bir tanım sunmaktadır. Komisyona göre "500'den az çalışanı olan kurumlar KOBİ olarak değerlendirilmektedir. Bu tanım hem imalat hem de hizmet sektörlerinde geçerlidir."³⁴⁶ Japonya uluslararası ticaret komisyonu ise KOBİ'leri 300'den az çalışanı olan bağımsız kuruluşlar olarak tanımlamaktadır.

³⁴⁵ Philip Cateora ve John L.Graham **International Marketing**, 13. basım, Irwin/McGraw-Hill, Mart 2006, s.348

³⁴⁶ <https://www.usitc.gov/United States International Trade Commission 2012.pdf> (6 Haziran 2012)

Avrupa Komisyonu Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri "250'den az çalışanı olan bağımsız kuruluşlar" ifadesiyle tanımlamaktadır. Gerek AB, gerekse OECD üyesi ülkelerin büyük kısmı ile gelişmekte olan ülkeler KOBİ tanımında çalışan üst sınırını 200-250 aralığında görmektedir. Ayrıca söz konusu kuruluşların yıllık ciro rakamının en fazla 34 milyon £ olması ya da bilanço toplamının 29 milyon £ rakamını aşmaması şartı da uygulanmaktadır (Komisyonun 6 Mayıs 2003'te aldığı 2003/361/EC sayılı tavsiye kararı).³⁴⁷ Bu tanım 1 Ocak 2005'te yürürlüğe girmiştir. Bu tanımda 10 kişiden az çalışanı olan, yıllık cirosu / bilanço tutarı 1,4 milyon £ rakamını aşmayan işletmeler mikro ölçekli, 50 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu / bilanço tutarı 6,8 milyon £ rakamını aşmayan işletmelerse küçük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır.

1940'ların sonlarında, hedefe dönük politikaların (hibeler, teşvikli krediler, özel vergi düzenlemeleri vs.) hayata geçirilmesi ve devletlerce küçük işletme veya KOBİ destekleme kuruluşlarının kurulması ile KOBİ ve girişimciliği geliştirme nosyonu büyüme ve kalkınma perspektifinin bir parçası halini almıştır. Kalkınmaya dönük çabaların uzun bir geçmişi olsa da, gayri resmi sektördeki de dâhil olmak üzere KOBİ'ler özellikle 1980'ler boyunca ve 1990'ların sonuna kadarki dönemde esasen "sosyal ve siyasi" önemi olan nispeten sentetik bir yapı olarak algılanmışlardır.

Günümüzde KOBİ'ler ekonominin vaz geçilmez unsurları arasında sayılmakta ve dünyanın dört bir yanındaki muhtelif iş camiaları arasında karşılıklı faydalar sağlama ve bağlantılar kurmada önemli bir rol oynayan yapılar olarak görülmektedir. Asya-Pasifik bölgesindeki gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler iş dünyasında hâkim konumdadır. Hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde KOBİ'ler iş dünyasında güçlü bir pozisyonda bulunmaktadır. Japonya'da işletmelerin yüzde 99'u KOBİ kategorisinde yer almaktadır. Japonya'daki KOBİ'ler toplam istihdamın yüzde 70'ini ve Japonya'nın GSYİH'sinin yarısını sağlamaktadır.³⁴⁸

Küçük işletmelerin kişilerin kendini istihdamına katkısı da tartışma götürmez bir olgudur. Küçük işletmeler istihdam yaratma ve istihdamdaki büyümeye büyük işletmelere kıyasla daha büyük bir katkı yapmaktadırlar.³⁴⁹ Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler hem istihdam yaratmada hem de yoksulluğu azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'ler Avrupa Birliği ekonomisinde de önemli bir rol oynamış ve 2009-2010 döneminde üç milyondan fazla kişiye iş imkânı sağlamışlardır.³⁵⁰

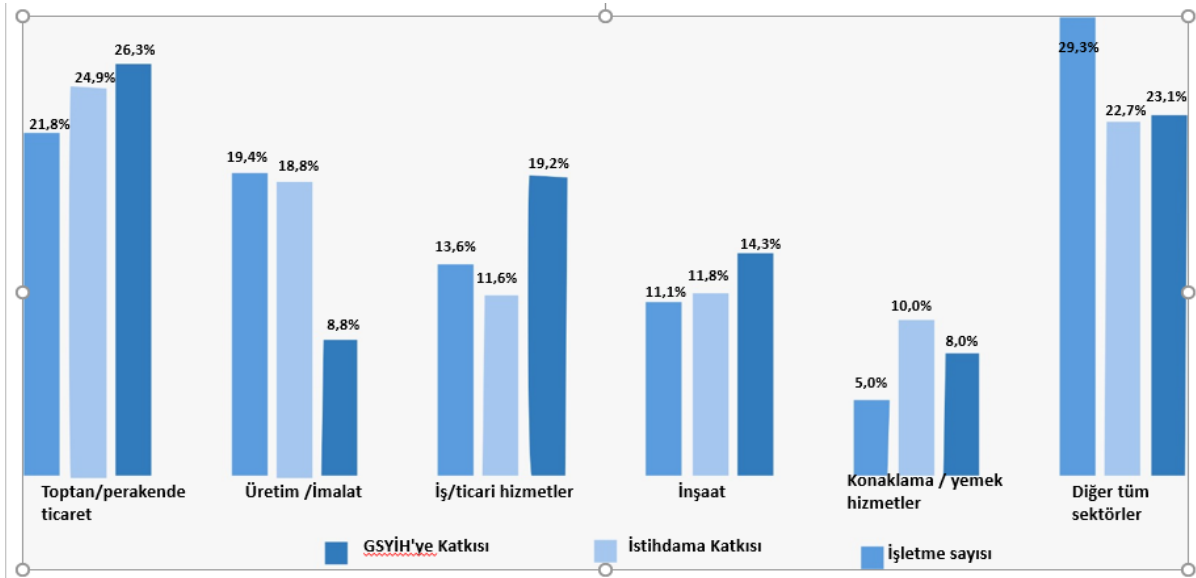
³⁴⁷ AB Sözlüğü, www.smallbusinessseurope.org/en/basic210.html (20 Mayıs 2012)

³⁴⁸ Birleşmiş Milletler Asya-Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu - UNESCAP 2012, SMEs in Asia and The Pacific, http://www.unescap.org/tid/publication/tipub2540_chap1.pdf, (16 Kasım 2012)

³⁴⁹ Simon Bridge, Ken O'Neill, **Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business**, 4. basım, Palgrave, Macmillan Press Ltd, New York, ABD, 2013, s.347

³⁵⁰ David Bartlett, **Small and Medium Enterprises in the Global Economy**, <http://www.rsmi.com/en/global-challenges/smes-in-the-global-economy---gc.aspx> (11 Kasım 2012)

Dünya Bankasının dünya genelinde küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin raporu gelir düzeyleri ile ülke ekonomisinde KOBİ'lerin önemi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Düşük gelir grubundaki ülkelerin medyanından yüksek gelir grubundaki ülkelerin medyanına geçilirken KOBİ sektörünün ekonomideki öneminde de kayda değer bir artış görülmektedir. Bu noktada önemli bir tespit, ülkeler zenginleştikçe imalat sektöründeki büyük ölçekli işletmelere kıyasla küçük ve orta ölçekli işletmelerin istihdamdaki payının artış gösterdiği ve KOBİ'lerin GSYİH'ye katkısının artmakta olduğu yönündedir.³⁵¹



Şekil 4.1. KOBİ Sektörünün İstihdama ve GSYİH'ye Katkısı ve 2017 yılında 5 temel Ekonomik Sektörlerden Oluşan AB 28 Finans Dışı İş Sektöründeki KOBİ İşletme Sayısı

Kaynak: European Commission, Annual Report on European SMEs 2017/2018, p.18
<https://europa.eu/capacity4dev/rnsf-mit/wiki/133-contribution-informal-economy-gdp> (26 September 2018)

Şekil 4.1. AB ülkelerde KOBİ'lerin GSYİH'ye ve istihdama katkısının yüksek olduğunu göstermektedir. Toptan ve perakende ticareti sektörün (%21.8) ve üretim/imalat sektörün (%14.4) GSYİH'ye katkısı en yüksek oluşunu fark edilebilmektedir. İnşaat ve konaklama hizmetleri KOBİ şirketlerin GSYİH'ye katkısı ise %11.1 ve %5.0 oranla temsil etmektedir.

AB KOBİ'lerin istihdama katkısı tablosu da daha farklı degildir. İstihdama katkısı en yüksek oranı toptan/perakende ticareti (%24.9) ve üretim/imalat sektörün (%18.8) olduğunu görülebilmektedir. İnşaat KOBİlerin istihdama (%11.8) katkısı ile üçüncü ve iş/ticari hizmetleri KOBİlerin istihdama (%11.6) katkısı ile dördüncü sırada gelmektedir.

³⁵¹ Meghana Ayyagari, Thorsten Beck ve Aslı Demirgüç-Kunt, "Small and Medium Enterprises Across the Globe", **Small Business Economics**, Vol.29, No.4, 2007, ss.415-434

Diğer sektörlerin GSYİH'ye ve istihdama katkısı ihmal edilmemelidir. Bu sektörlerde KOBİ'lerin GSYH'ye katkısı %29.3 ve istihdama katkıları %22.7 olduğunu göstermektedir. Bu grafik bir kez daha KOBİ'lerin ekonomiye büyük katkısı olduğunu doğrulamaktadır. Bu rakamlar AB ülkelerinin KOBİ'lere geniş kapsamlı destek politikasından kaynaklanmaktadır.

Avrupa Komisyonuna göre, sınır aşırı girişimciliğin büyüme üzerindeki gözlemlenen etkisi ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) ulusal, bölgesel ve global düzeylerde iktisadi kalkınmayı tetikleme boyutundaki ispatlanmış katkıları sayesinde KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve uluslararası girişimciliği günümüzde dikkatle değerlendirilen bir konudur.³⁵² Wignaraja'ya göre, globalleşmenin gelişmekte olan ekonomilerde KOBİ'lerin %5-10 kadarına ihracatı genişletme ve büyümede yeni fırsatlar verdiği söylenebilir.³⁵³ KOBİ'ler dinamik yapılar olup, bu suretle iyi uyumlu pazarlama stratejileri tasarlayabilir ve pazarlama yetkinliklerini kendilerini fiyat, kalite ve teslimat konularında dünya standartlarına getirecek şekilde yatırımlar yapabilmektedir (ve böylelikle ihracat pazarlarında yeni teknik, istihdamla ilgili ve işgücü standartlarına uyum sağlayabilirler).

Bir çok küçük işletme, büyük işletmelerin uluslararası pazarların teknik karmaşıklığını başarıyla yürütebileceği yönünde bir yanılgıya sahiptir. Küçük şirketler, büyük uluslararası projeleri yürütme bağlamında risklerin çok büyük, finansal taleplerinse çok yüksek olduğunu düşünmektedir. Genel itibarıyla küçük işletmeler;³⁵⁴

- ihracatın potansiyeli hakkında yeterince bilgi sahibi değildir;
- kendi ihracat yeteneklerine yeterince güvenmezler;
- ihracatı nasıl yapacakları konusunda yeterli bilgi sahibi değildir;
- yurt dışındaki müşteriler ve pazarlar hakkındaki gereken bilgileri nereden bulacaklarından pek emin değildir.

Uluslararası iş ortamı ülke içindeki iş ortamından farklı olduğu için uluslararası işletmeleri yönetmek söz konusu yöneticiler açısından zor bir görevdir. Kültürler, siyasi yapı, yerel yapı ve iktisadi gelişim düzeyindeki farklılıklar global pazar yerinde iş yapma bağlamında yönetim açısından yeni yükler yaratmaktadır.³⁵⁵

³⁵² Avrupa Komisyonu 2007, "Supporting the Internationalization of SMEs: Final Report of the Expert Group, Brussels: European Commission Enterprise and Industry Directorate-General"
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf
(22 Mayıs 2012)

³⁵³ Ganeshan Wignaraja, "Promoting SME Exports from Developing Countries", OECD ve Kamboçya Hükûmeti tarafından düzenlenen **Regional Workshop on Trade Capacity Building and Private Sector Development in Asia** kapsamında sunulan bildiri, Phnom Penh, 2-3 Aralık, 2003, ss.6-48

³⁵⁴ Bradley, a.g.e., s.46

³⁵⁵ Charles.W. Hill, **International Business: Competing In the Global Marketplace**, 17. basım, McGraw- Hill, New York, 2009, s.32

Şirket büyüklüğü yürütülecek iş olanaklarının boyutunu belirleyebilecek bir husustur. Şirket büyüklüğü bağlamında dikkate alınacak başlıca üç unsur söz konusudur:³⁵⁶

- kaynaklar;
- piyasa hakkında bilgiye sahip olunmaması;
- uluslararası pazarlarda hayatını sürdürme konusunda algılanan sıkıntı ve eksiklikler.

Yönetim ya da yurt dışında pazarlama konusundaki know-how gibi kaynakların erişilebilirliği ile, yeterli finansman, araştırma ve geliştirme olanakları küçük firmalar bağlamında sınırlı ölçüde olmaktadır. Zira böylesi firmaların faaliyetlerin uluslararasılaştırılmasına ayırabilecekleri kaynaklar kısıtlıdır. Küçük firmalar genellikle bu kaynaklara kolaylıkla erişime sahip değildir. Dahası, küçük firmalar çoğu zaman yurt dışındaki pazarlara tahsis edecek yeterli personelden ve pazar araştırmaları ve planlama konusunda gereken uzmanlıktan da yoksundur. Son olarak, daha küçük ölçekli firmalar yurt dışındaki işlemlerde karmaşıklık düzeyi katlanarak artan resmi belgeleri işleme konusunda büyük firmaların sahip olduğu uzmanlığa da sahip değildirler. Bu tür kaynakların eksikliği KOBİ'lerin yurt dışındaki alıcılarla bağlantı kurma ve global kaynak ve pazarlara erişim sağlama olanağını da ortadan kaldıracaktır.

KOBİ'ler açısından yatırım iklimini geliştirmek ve bu kuruluşların ticaret ve yatırım fırsatlarından yararlanabilme olanaklarını artırmak KOBİ'lerin ekonomik performansını geliştirmekte ve böylelikle büyüme ve yoksullukla mücadele konularında olumlu adımlar atılabilmektedir. Ülkelerin her biri değişim konusunda kendine has sorun, fırsat ve önceliklere sahiptir. Uygulamada başvurulabilecek kaynaklar ülkeden ülkeye değiştiği için elde edilen sonuçlar da farklılık gösterebilmektedir. Örneğin 1980'lerde ve 1990'ların büyük kısmında Avrupa ülkelerinde girişimcilik konusundaki politikalar istihdam yaratmaya odaklanmıştı ve yeni işletme kurumunu destekleyen uygulamalar kayda değer boyutlara ulaşıyordu. Sonraki dönemde bu politikaların vurgusu uluslararası rekabet gücünü sağlamak yönünde değişirken işletme büyümesini teşvik eden, teknolojiye dayalı işletmeleri ve toplumda bir girişim kültürünün yerleşmesini destekleyen programlar önem kazanmaya başlamıştır. KOBİ stratejisinin kilit bileşenleri arasında şunlar sayılabilmektedir:³⁵⁷

1. Ülkedeki özel sektör / KOBİ gelişim stratejilerini, kurumsallaştırılmış ve katılımcı süreçler üzerinden daha geniş anlamda ulusal kalkınma, yoksullukla mücadele ve büyüme stratejisinin bir parçası haline getirmek.

Bu aşamada vurgu güçlü makroekonomik politikalara ve iş yapmayı kolaylaştıran mikroekonomik yapılardır. İş yapılan ortamın kestirilebilirliği iş alanındaki kararlarda belirleyici olan önemli bir faktördür. Yalnızca KOBİ'ler değil, yabancı yatırım niteliğinde olanlar da dâhil olmak üzere büyük firmalar da devletin güçlü ve tutarlı makroekonomi

³⁵⁶ Bradley, a.g.e., s.46

³⁵⁷ OECD 2004, "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation; Promoting SMEs for Development", **2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**, İstanbul, Türkiye, 3-5 Haziran, 2004, ss.10-52

politikaları uygulama yeteneğine dayanmaktadır. Bütçe açıklarının düşük düzeyde tutulması, düşük enflasyon ve ekonomide rekabetçi kurları getirecek istikrarlı ve şeffaf bir kur politikası işletmelerin faaliyetlerinde mantıklı kararlar alabilmek için ihtiyaç duydukları asgari istikrar düzeyini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Shiffer ve Weder, tüm dünyada uygulanan bir anket çalışması ile enflasyonun ve döviz kurlarının KOBİ büyümesini daha büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.³⁵⁸ Paydaşların iş yapmayı kolaylaştıran mikroekonomik ortamları oluşturabilme yeteneğini geliştirmekse birden fazla boyutu olan bir çaba gerektirmektedir. En basit ifadesiyle mikroekonomik ortam, KOBİ'lerin rekabet gücü kazanabilmek için kurumlar, piyasalar ve kuruluşlarla etkileşim içinde olduğu alandır. Her biri farklı yetkinlik düzeylerine sahip çok sayıda paydaş bu ortamda birbirleriyle etkileşim içinde faaliyet göstermektedir.

2. Yerel, bölgesel ve ulusal düzeylerde işletmelerin önünü açan hukuki, düzenleyici ve idari ortamları geliştirme ve güçlendirme çabalarına hız vermek.

Yasal ve düzenleyici çerçeveler toplumda "oyunun kurallarını" belirlerken devlet, işletmeler ve sivil toplumun birbirleriyle nasıl bir etkileşim içinde olacağını da şekillendirir. KOBİlere "dost" bir hukuki, düzenleyici ve idari ortamdaysa öne çıkan bazı özellikler şunlardır:³⁵⁹

1. Mülkiyet hakları tartışmasız bir biçimde kabul edilmiştir,
2. Sözleşmelerin icrasında hiçbir güçlük yaşanmamaktadır,
3. Basit, şeffaf ve uyum için fazla maliyet gerektirmeyen bir vergi sistemi uygulanmakta ve bu sistemin adil olduğu düşünülmektedir,
4. İşletmeler basit ve maliyetsiz bir sistem üzerinden, tercihen İnternet üzerinden uzaktan erişimle resmi makamlar nezdinde kayıt yaptırabilmektedir,
5. KOBİ'ler üye olacakları kurumları kolaylıkla kurabilmekte ve bu kurumlara kolaylıkla katılabilmektedir,
6. İş gücü alanındaki yasal düzenlemeler dengeli ve esnektir; çalışanların ve firmanın haklarını eşit düzeyde korumaktadır,
7. İhracat veya ithalat yapan KOBİ'ler etkin, basit ve şeffaf olduğu kadar hızlı da çalışan bir gümrük idaresi ile etkileşim içinde faaliyet göstermektedirler,
8. Finans sektöründeki (bankacılık, sigorta, finansal kiralama) yasal düzenlemeler KOBİ'lerin hareketlerini kısıtlayan unsurların farkında olup, genel anlamda kullanılabilir KOBİ varlıklarının teminat olarak kullanılabilmesini sağlayan uygun yasal ve düzenleyici çerçeve araçlarını geliştirmişlerdir, ve
9. Mevzuat ve yasal düzenlemeler cinsiyet ayırt etmemektedir; oyunun kuralları erkek ve kadınlara eşit biçimde uygulanmaktadır.

³⁵⁸ Mirjam Schiffer ve Beatrice Weder, "Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results", **International Finance Corporation (IFC)**, İnceleme Yazısı IFD43, Ağustos 2001, ss 4-34

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4798&rep=rep1&type=pdf> (20 Haziran 2018)

³⁵⁹ Acemoğlu, Daron, "Root Causes: A Historical Approach to the Role of Institutions in Economic Development", **Finance and Development**, Haziran, 2003, ss.27-30

3. Özellikle KOBİ'lerin ticaret ve yatırım kapasitesini geliştirmek üzere orta ve uzun vadeli fırsatlar yaratan kredi ve sermaye finansmanının kullanılabilir olmasını ve bu finansmana erişimi sağlamak.

KOBİ'ler özellikle orta ve uzun vadeli finansman temininde yaşanan güçlükleri büyüme ve yatırımlarının önündeki en büyük engel olarak görmektedir. Bu engeller iki düzeyde kendisini göstermektedir. En az gelişmiş ekonomilerde ve gelişmekte olan ekonomilerde yüksek bütçe açıkları ve döviz kurlarındaki istikrarsızlık çoğu KOBİ'nin erişebildiği belirli varlıkların teminat olarak kullanılabilmesine olanak vermez. Bir ikinci engel grubu ise organizasyonel kapasitenin yetersizliği sonucunda ortaya çıkabilir: Örneğin en az gelişmiş ekonomilerde muhasebe, denetleme, finansal yönetim ve hukuki danışmanlık gibi hizmetlerin gelişme düzeyi oldukça yetersiz olabilmektedir. Bu nedenle de KOBİ'ler böylesi hizmetlere erişimde ya da bu hizmetleri makul bir maliyetle teminde sıkıntı yaşayabilmektedirler. Gelişme sürecinin daha ileri aşamalarındaki gelişmekte olan ülkelerde de KOBİ'lerin banka kredileri, teminatlar, girişim sermayesi, finansal kiralama vb. resmi finansman araçlarına erişimde yine de bazı sıkıntılar çektiği görülebilmektedir. Örneğin her ne kadar KOBİ'ler her ülkede iş dünyasına hizmet veren bankaların müşterileri arasında tartışmasız en büyük grubu oluştursalar da, KOBİ'lere verilen kredilerin vadesi çoğu zaman son derece kısadır. Dahası, KOBİ'lere verilen kredilerin riskinin yüksek olduğu algısı ışığında rekabetçi faiz oranlarına erişimde de sıkıntılar yaşanabilmektedir. Son olarak, gelişmekte olan bir çok ekonomide bankalar daha düşük risk düzeyinde daha çok getiri sunan devlete borç vermeyi tercih etmekte ve dolayısıyla özel sektörün büyük kısmına finans sisteminde yer bırakmamaktadırlar. Finansal kaynaklara erişim KOBİ'lerin rekabet gücünü geliştirmede elzemdir; zira KOBİ'ler yeni teknoloji ve yetkinliklere ve inovasyona yatırım yapmak zorundadır. Ayrıca finansmana erişimle ilgili sorunları çözmenin yalnızca devletlerin sorumluluğu olmadığını da belirtmek gerekmektedir. KOBİ'lerin de yalnızca bu konunun kendi önlerindeki en büyük engel olduğunu söylemekle kalmayıp aynı zamanda bu alanda haklarını savunmak ve somut analizlere dayalı olarak öneriler getirmek üzere üye oldukları kurumlar üzerinden birlikte hareket etmeleri de şarttır.

4. Pazara erişimi kolaylaştırmak ve iş yapmanın maliyetini azaltmak için altyapı hizmetlerinin sunumunu geliştirmek.

Enerji, ulaştırma ve haberleşme gibi önemli alanlarda daha fazla yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu ve özel sektör arasındaki ortaklıkların önünü açmak ve temel altyapı hizmetlerinin yanında KOBİ'lere yönelik endüstriyel parkların kurulmasına doğrudan yabancı yatırım çekmek de değerlendirilmesi gereken seçenekler arasındadır. Hindistan, Kore ve Türkiye gibi bir dizi gelişmekte olan ülke son 20-30 yıllık dönemde KOBİ'lere yönelik sanayi bölgelerini yaygınlaştırmada aktif politikalar uygulamış ve başı çeker olmuşlardır.³⁶⁰ Her ne kadar tek başına her şey için bir çözüm olmasa da, firmaların en azından coğrafi olarak bir

³⁶⁰ Dünya Bankası, "Connecting with the Information Revolution", Précis No. 210, Dünya Bankası, Kış, 2002, <https://data.worldbank.org/> (20 Eylül 2016)

arada bulunması özellikle daha küçük olanlarının bu küçük boyutun getirdiği bazı sınırlamaları aşabilmesine, teknolojinin ve verimliliğin geliştirilmesine hız vermeye, ve firmaların yerel ve global pazarlarda rekabet gücünü artırmaya yardımcı olabilecektir. OECD ülkeleri arasında İtalya özellikle kuzeydoğu ve orta İtalya'da KOBİ'leri coğrafi anlamda bir araya toplayarak KOBİ'lerin rekabet gücünü artırma çabalarıyla dikkat çekmektedir.

5. Özel sektör / KOBİ gelişimini destekleyecek yapıları özellikle kurumsal destek boyutunda güçlendirmek.

KOBİ'ler rekabet güçlerini artırabilmek için belirli hizmetlere (örneğin bilgi, danışmanlık, eğitim, muhasebe, hukuk, reklam, pazarlama, kargo hizmetleri, yurt dışındaki standartlar ve belgelendirme koşullarına yönelik testler yapmak ve ürün yükseltme vs. de dâhil olmak üzere teknik ve teknoloji hizmetleri) ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'lerin kurumsal yapılar üzerinden nasıl desteklenmesi gerektiği perspektifinde kademeli olduğu kadar tüm dünyada da kendisini hissettiren bir değişim görülmektedir. Bu konuda geçmişi 1950'lerin başına uzanan ilk çabalar, KOBİ'lerin korunması gereken bir yapı olduğunu tespit etmiştir. Biyoteknoloji, bilgi, iletişim ve malzeme teknolojilerindeki gelişmeler 1980'lerden itibaren paradigmayı KOBİ'leri teşvik eden bir perspektife dönüştürmüştür. Bu gelişmelerin sonucu girişimciliği geliştirmeye, belirli alt sektör ve faaliyetlere daha fazla odaklanılması ve yüksek teknolojiye dayalı üretim ve hizmetler geliştirip sunan firmalara daha da fazla destek verilmesi olmuştur. Küreselleşme ve ticaretin önündeki engellerin kalkması ile paradigmada bir değişim daha yaşanmış olup, artık çabaların odağı rekabetçiliği bir öncelik olarak gören bütüncül bir yaklaşıma kaymıştır. KOBİ'ler ile doğrudan yabancı yatırımlar arasında (alt yüklenicilik düzenlemelerinin kolaylaştırılması için vs.) ilişki kurmaya yönelik programların "iş yapabilecek olana destek" ilkesine dayanması ve firmanın gelişimini kolaylaştıracak iş ortaklarınca desteklenmesi gerekmektedir. Doğrudan yabancı yatırımların bu yatırımları alan ülkelere ve yereldeki KOBİ'lere potansiyel faydaları başlıca beş bağlantı ve yayılma etkisi üzerinden özetlenebilmektedir:³⁶¹

- Tedarikçilerle geriye dönük bağlantılar: Bu bağlantılar, ülke ekonomisinde yerel firmalar için piyasada yeni fırsatlar yaratabilecek nitelikte, bileşen, malzeme ve hizmetlerin teminiyle ilgilidir.
- Müşterilerle ileriye dönük bağlantılar: Bu bağlantılar dışarıdan kaynak teminiyle sağlanabilecek pazarlama alanlarını ifade etmektedir. Bunlara örnek olarak benzin istasyonları veya restoran zincirleri gösterilebilmektedir.
- Rakiplerle bağlantılar: Yabancı yatırımcılar, yereldeki firmaların rekabet etme ihtiyacı hissedecekleri yeni standartlar belirleyebilmektedir. Her ne kadar çok uluslu şirketler yerel firmalara kıyasla pazarda güçlü bir konuma sahip olabilirlerse de, rakiplerle bağlantıların yalnızca bu çok uluslu şirketlerin birinci kademe tedarikçilerinin değil, ikinci ya da üçüncü kademe tedarikçilerinin de gelişmesi ve böylelikle ülkedeki başka rakip firmalara da tedarikçi olarak hizmet verebilir hale gelmesini ifade ettiği unutulmamalıdır.

³⁶¹ OECD 2004, a.g.e., ss.44-45

- Teknoloji ortaklarıyla bağlantılar: Bazı çok uluslu şirketler ilgili ülkedeki KOBİ ortaklarıyla, ortak girişimler, lisans sözleşmeleri ve stratejik ittifaklar da dâhil olmak üzere o ülkedeki firmalar açısından önemli bir potansiyel teknoloji ve know-how kaynağı olacak ortak projelere start verebilmektedirler.

6. Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde politika tutarlılığını geliştirme ve yardımın etkinliğini aktif bir biçimde yönetmede başvuru yolları:

1. Ülke ekseninde devletle işbirliği yapmak;
2. Ülke bazında ve uluslararası ölçekte uygun düzeylerde bağışçıların teknik ve mali kaynaklarının koordinasyonu ve bir havuzda toplanması; ve
3. Geçiş dönemindeki ve gelişmekte olan ülkelere, pazarlara uygun erişimle ticaret ve yatırım kapasitesini oluşturmak amacıyla sağlanan resmi kalkınma desteğini (RKD) tamamlayıcı nitelikteki düzenlemeler.

7. İş Geliştirme Hizmetleri Vermek

İş Geliştirme Hizmetleri (İGH) arasında eğitim ve danışmanlık hizmetleri, pazarlama desteği, bilgilendirme, teknoloji geliştirme ve transferi ve işletmeleri birbiriyle bağlantılandırma ve tanıtım hizmetleri sayılabilmektedir. Bazı durumlarda "operasyonel" ve "stratejik" iş hizmetleri arasında bir ayrım da yapılabilmektedir.³⁶² Operasyonel hizmetler bilgi ve iletişim, vergi kayıtları iş hukukuna ve diğer mevzuata uyum gibi gündelik faaliyetlerde ihtiyaç duyulan hizmetlerdir. Öte yandan stratejik hizmetler kurumsal yapı tarafından işletmenin performansını, pazarlara erişimini, ve rekabet gücünü geliştirmek amacıyla orta ve uzun vadeli sorunları ele almada kullanılmaktadır. Örneğin stratejik hizmetler işletmenin hedef pazarları belirleyip onlara hizmet verebilmesine, ürün tasarımı yapmasına, tesis kurmasına ve finansman arayışına yardımcı olabilmektedir. Bir dizi gelişim ortağı halen bu yeni yaklaşımı kullanmaya başlamış olup, bazı ilginç sonuçların kendilerini gösterdiği söylenebilmektedir. Örneğin yakın dönemde Tanzanya'nın bir bölgesinde gerçekleştirilen bir İGH pazar araştırmasında mikro ve küçük ölçekli işletmelerin (MKBİ) muhasebe eğitimleri (%69,2), finansal hizmetler (%64,8), pazarlama ve satışa yönelik tanıtım çalışmaları (%62,9), maliyet ve fiyat çıkarma eğitimleri (%54,9), ulaşım hizmetleri (%49,5) ve yeni ürün teknolojileri eğitimlerini (%49,2) işlerini geliştirmede en çok ihtiyaç duydukları rekabet yetkinlikleri olarak belirttikleri görülmüştür.³⁶³ Her ne kadar İGH temel eğitimin, uzun vadeli teknik ve mesleki eğitimin veya üniversite eğitiminin yerini dolduramazsa da, İGH sağlayıcıları olarak eğitim kurumlarını KOBİ'lerle bağlantıya geçirmenin çeşitli faydaları olabilir. Bu anlatılanları açıklamakta yararlı olabilecek bir örnek, bir UNIDO projesi kapsamında Ho Chi Minh City Teknoloji Üniversitesine, Ho Chi Minh City'deki KOBİ'ler

³⁶² Dünya Bankası, "Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention", Küçük Ölçekli İşletmelerin Gelişimi Konusunda Bağışta Bulunan Kurumlar Komisyonu, Washington D.C., Şubat, 2001, ss.1-3

³⁶³ Swisscontact, "Baseline Survey of MSEs and MSFs in the Uhuru Corridor, Tanzania", Sonuç Raporu, Swisscontact Tanzania, Dar-üş Selam, Mayıs, 2003, ss.10-55

http://www.tzdpd.org/tz/fileadmin/documents/dpg_internal/dpg_working_groups_clusters/cluster_1/industry/trade/psd/documents_library/sme.baseline.survey.2003.pdf (10 Aralık 2018)

için kısa vadeli bir eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayıcısı olarak hizmet verecek kapasiteyi oluşturmada verilen destekte görülebilir. Gelişmekte olan ülkelerde, öğrenim süreçlerinde yüksek verimlilik düzeyi yakalayan KOBİ'ler ihracatta önemli bir artış yakalamışlardır. Öte yandan öğrenim süreçlerinde zayıf kalan KOBİ'lerin ihracat performansı da yetersiz olacaktır.

4.2. KOBİ'lerin ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ, KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

4.2.1. KOBİ'leri Uluslararasılaşmaya İten Nedenler

Küçük firmalar globalleşme süreçlerinde farklı yollar mı izlemektedir? Global pazara giriş hızları açısından daha farklı bir yerde mi durmaktadırlar? Global pazara giriş hızlarını etkileyen unsurlar nelerdir? KOBİ'ler arasında popüler pazara giriş stratejileri hangileridir? Burada, bu sorulara yanıt aranacaktır.

Uluslararasılaşmanın çeşitli tanımları mevcuttur. Bunların büyük kısmı ilk bölümde ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Bu bölümde KOBİ'ler bağlamında en uygun tanım olarak görülebilecek olan Beamish'in tanımı irdelenecektir. Beamish uluslararasılaşmayı firmaların uluslararası işlemlerin gelecekle üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri hakkındaki farkındalıklarını artırdıkları ve diğer ülkelerle işlemlere başvurarak yürüttükleri bir süreç olarak tanımlamaktadır.³⁶⁴ Beamish'in uluslararasılaşma tanımı, iş ilişkilerinin firmaların büyümesi ve uluslararasılaşma üzerindeki etkisini vurgulayan uluslararasılaşmada ağ teorisi kapsamında değerlendirilebilmektedir.³⁶⁵ Bu teori özellikle KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde etkili olmuştur.

KOBİ'lerin büyüme ve genişleme yolunun dikensiz olduğunu söylemek doğru olmaz. Bazı gözlemciler bu sürecin başarısızlıkla eş anlamlı görülebileceğini dahi belirtmişlerdir. Ciddi sayıda küçük işletme daha yola yeni çıktıkları ilk dönemde, bazıları da kuruluşu takip eden bir kaç yıllık dönemde akamete uğramaktadır.³⁶⁶ Kurulan tüm küçük işletmeler arasında ancak sınırlı sayıda işletme beş yıldan fazla süre faaliyetlerini sürdürebilir ve inovasyonla ekonomik büyümenin motoru niteliğindeki "örnek işletmeler" halini alır. Küçük işletmeler genellikle "küçük olmanın yükünden" etkilenmektedir. Böylesi işletmelerin yapması gereken çok iş ve edinmesi gereken çok fazla yetkinlik mevcuttur. Ancak böylesi işletmelerde genellikle bütün yük yalnızca bir ya da iki kişinin sırtındadır. KOBİ'ler pazara ilk giriş kararlarını büyük ölçüde bilinmeyen pazarlarda kendilerine hedef seçerek almak

³⁶⁴ P. W. Beamish, "The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda", A.M. Rugman (Ed), **Research in Global Strategic Management** kitabında, (Greenwich:JAI Press Inc.) 1990, ss.77-92

³⁶⁵ J. Johanson ve J.E. Vahlne, "Management of Foreign Market Entry", **Scandinavian International Business Review**, Vol.1, No.3, 1992, ss.9-27

³⁶⁶ J.Watson ve J.E. Everett, "Do Small Businesses Have High Failure Rates? Evidence from Australian Retailers", **Journal of Small Business Management**, Vol.34, No.4, 1996, ss.35-48

zorundayken, çok sayıda ülkede halihazırda faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler (BBİ) yeni ürünleri bu pazarlardan hangisinde sunma kararını kendi tercihleri doğrultusunda verebilme lüksüne sahiptir.³⁶⁷ Mevcut faaliyetlerini dayanak olarak gören BBİ'ler her türlü ikincil veri tabanına kıyasla daha doğru nitelikteki birincil bilgileri kapsayan ürüne özel verilere daha kolay erişebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da BBİ'ler, genellikle ikincil veritabanlarını kullanan KOBİ'lere göre daha proaktif olabilmektedirler.

KOBİ'lerin uluslararasılaşma stratejisi, KOBİ'leri uluslararasılaşmaya iten etkenlerin derinlemesine analizine dayandırılmalıdır. Albaum ihracatı destekleyen etkenleri dört kategoride sınıflandırmaktadır.³⁶⁸ Bunlardan ilki iç ortamdan kaynaklanan ancak firmanın kendine has iç yetkinlikleri veya piyasadaki fırsatlardan yararlanma yönündeki çıkarlarıyla bağlantılı proaktif-içsel uyarıcılardır. Yönetim kademesinin dürtüleri, pazarlama boyutundaki avantajlar, ölçek ekonomisi ve kuruma has ürün/teknoloji yetkinlikleri proaktif-içsel uyarıcıların sık görülen örnekleri arasında sayılabilmektedir. Bir ikinci kategori firmanın yurt dışındaki pazarlardaki fırsatları bilinçli bir biçimde araştırması ve saldırgan yaklaşımlarından kaynaklanan proaktif-dışsal uyarıcılar olup dış ortama dayalı etkenleri kapsamaktadır. Yurt dışındaki pazarlardaki fırsatlar ve dönüşümü tetikleyen unsurlar bu kategorideki proaktif-dışsal uyarıcılar arasında sayılabilmektedir. Üçüncü kategoride, firmanın kendi içinden kaynaklanan ancak belirli iç koşullar ve olaylara tepki olarak uluslararası işlere müdahil olmayı reddeden reaktif-içsel uyarıcılar yer almaktadır. Risklerin çeşitlendirilmesi, sezonluk bir ürünün satışlarının zamana yayılması ve ekstra kaynak kapasitesinin kullanımı reaktif-içsel uyarıcılar arasında sayılabilmektedir. Dördüncü kategoride ise talihli gelişmelerin sonucunda ya da çevreden gelen baskılara yanıt olarak ihracata yönelimde daha pasif bir yaklaşıma işaret eden reaktif-dışsal uyarıcılar bulunmaktadır. Aktif bir çalışma yapmadan kendiliğinden gelen siparişler, firmanın kendi ülkesindeki pazarın küçük olması ya da durgunluk veya gerileme dönemlerinden geçmesi reaktif-dışsal uyarıcıların en sık görülen örnekleridir.

Bir başka deyişle, saikler/uyarıcılar ihracatın firmanın pasif bir pozisyon aldığı ve içeriden ya da dışarıdan gelen baskılara (itici etkenler) yanıt verdiği reaktif bir davranış mı, yoksa firmanın kendine has yetkinliklerini veya pazardaki olanakları (çekici etkenler) değerlendirmeye gösterdiği ilgiye dayanan proaktif ve agresif bir davranış mı olduğuna göre sınıflandırılmaktadır.

Bu konuya bir başka yaklaşımla, kararın (pazardaki bir fırsatın varlığından haberdar olma bağlamında) inovasyona veya bir soruna yönelik bir karar olarak sınıflandırılması mümkündür. Böylesi bir ayırım, ihracat kararının alınış sürecinin niteliğini de belirlemesinden dolayı ayrı bir önem arz edebilmektedir. Yurt dışındaki faaliyetlere start veren olgu ihracat

³⁶⁷ Hollensen, a.g.e., ss.261-262

³⁶⁸ Albaum, Duerr, a.g.e., s.118

ihtiyacı mıdır; yoksa bu çalışmalar firmanın halihazırdaki sağlam konumunu daha da tahkim etmek için girişilen ihtiyari projeler midir?

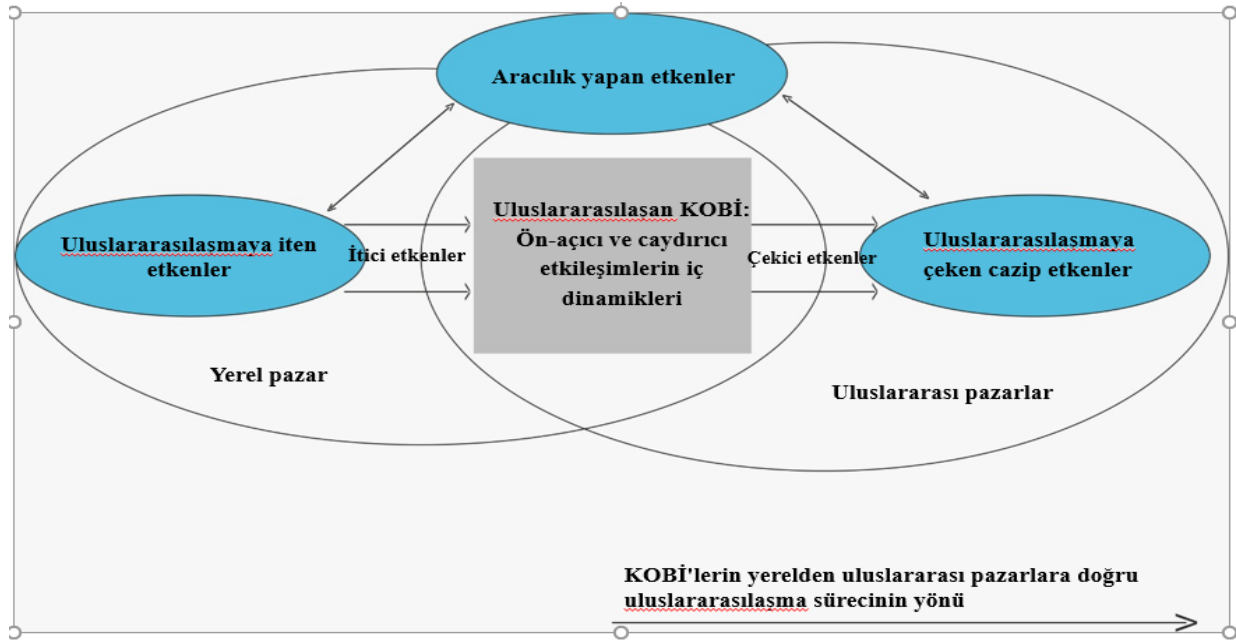
KOBİ'lerin uluslararasılaşma stratejisi tüm itici ve çekici etkenleri dikkate almalıdır. KOBİ'lerin çoğu zaman daha büyük firmaların uyguladığı stratejileri etkin bir biçimde kopyalamak için gereken kaynaklara sahip olmadığını ve kendilerinden büyük firmalarla doğrudan rekabet içine girdiklerinde böylesi dışarıdan alınmış stratejileri kullanmanın onları oldukça hassas bir konumda bırakacağını söylemek yanlış olmaz. Leonidou daha büyük ölçekli firmaların daha proaktif etkenlerden hareketle yola çıktığını, öte yandan kendi ülkelerindeki pazarın sınırlarının daha küçük ölçekli işletmeleri ciddi ölçüde etkilediği gerçeği ışığında bu firmaları ihracata motive eden faktörlerinse daha reaktif nitelikte olduğunu tespit etmiştir.³⁶⁹ O'Farrell ve Wood da Leonidou'nun bu tespitini desteklemekte ve ihracat yapan daha küçük ölçekli firmaların, kendi ürünlerini / hizmetlerini talep eden müşterileri veya ihaleleri bağlayan ve çoğu zaman daha büyük ölçekli firmalarla ortaklık üzerinden ihracata 'çekildiği' gerçeği ışığında proaktiften ziyade reaktif ihracatçılar olduğunu ifade etmektedirler.³⁷⁰

Bazı girişimciler kendilerini kaynakların kısıtlı olduğu ve hasmane nitelikteki iç pazarlarda faaliyet gösteren yapılar olarak görmektedir. Bu algı da bir çok küçük firmayı ihracata "iten" etken olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lere yönelik itici etkenlerin çoğu zaman firmanın kendi içinden kaynaklanan ve fırsatları değerlendirmeye meyyal girişimci ruhla güçlü bir biçimde ilintili olduğu söylenebilmektedir. KOBİ'leri etkileyen çekici etkenlerinse büyük ölçüde kaynakları firmanın dışında olan, uluslararası pazarların cazibesi, mevcut müşterilerin uluslararası faaliyetlerinde onlara eşlik etmenin ve bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve ulaşım bağlantılarındaki gelişmelerin getirdiği kolaylıkların çekiciliği gibi faktörler olduğu ifade edilebilmektedir. Kısa vadede kâr elde etme arzusu özellikle ihracata yeni yeni adım atmakta olan KOBİ'ler için önemlidir.³⁷¹ Büyüme yönündeki motivasyon da firmayı ihracata yönelten etkenler arasında özel bir önem taşıyabilmektedir.

³⁶⁹ Leonidas C. Leonidou, "Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation", **Journal of Applied Business Research**, Vol.14, No.2, 1998, ss.43-68

³⁷⁰ P.N. O'Farrell, P.A. Wood ve J. Zheng, "Internationalization of Business Services: An Interregional Analysis", **Regional Studies**, Vol.30, No.2, 1996, ss.101-118

³⁷¹ Hollensen, a.g.e., ss.50-54



Şekil 4.2. Uluslararasılaşmaya Sevk Eden İtici ve Çekici Etkenler / Uyarıcılar

Kaynak: Hamid Etemad, "Internationalization of Small and Medium Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and Overview", **Canadian Journal of Administrative Science**, 21:1, 2004, p. 1-21

1990/1991 döneminde 577 işletmeyi (434 mikro ölçekli işletme ve 143 küçük ölçekli işletme) Birleşik Krallık dışına ihracata yönelten etkenlere ilişkin bilgiler analiz edilmiştir.³⁷² Araştırmada reaktif-dışsal yönlendiriciler 303 mikro ölçekli firmayı (%70) ve 61 küçük ölçekli firmayı (%43) ihracata yönlendiren başlıca etken olarak bildirilmiştir. Daha ayrıntılı bir analizde ise, anketin katılımcıları arasındaki küçük ölçekli işletmelerden ziyade mikro ölçekli işletmelerde "siparişler veren yabancı müşterilerin kendileriyle temasa geçmesi" sonucunda ihracata "çekilme" olarak betimlenen bir süreçte reaktif-firma dışı uyarıcıların etkili olduğu tespit edilmiştir. Tablonun geneline bakıldığında, bu araştırmada mikro ölçekli firmalardan ziyade küçük ölçekli firmaların proaktif-işsel uyarıcıların ihracata yönlendiren etken olduğunu belirttiği (küçük ölçeklilerde %38, mikro ölçeklilerde %26) görülebilmektedir. Dahası, mikro ölçeklilere kıyasla daha geniş kaynaklara sahip küçük ölçekli firmaların daha büyük bir kısmının proaktif-işsel ve proaktif-dışsal uyarıcıların etkili olduğunu belirttiği görülmüştür (küçük ölçeklilerin %9,6'sı; mikro ölçeklilerin %4,3'ü). Küçük ölçekli firmaların ülke ve ihracat kararlarında belirleyici olan bir başka firmanın alt-yüklenicisi olarak reaktif-işsel uyarıcıların etkisine daha sık atıfta bulunduğu da anlaşılmaktadır.

³⁷² Paul Westhead, Mike Wright, Deniz Ucbasaran, **International Market Selection Strategies Selected by Micro and Small Firms**, Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham İngiltere, 1 Ekim 2001, ss.55-64

4.2.2. KOBİ'lerin Uluslararasılaşma Yolunda Etkileyen Engeller, Avantaj ve Dezavantajlar

Yurt dışındaki işlerin büyümesi sık sık görülen bir gelişme olup, firmaların gerek know-how, zaman ve mali kaynak ayırdığı, gerekse de ilgili firmanın kendi gözündeki imajına dayanan ve uluslararası yönelimi olan bir şirket kültürüne bağlı gelişen bir olgudur.

Leonidou, firmanın uluslararası operasyonlar başlatma, geliştirme ve sürdürme yeteneğine ket vuran her türlü tutumsal, yapısal, operasyonel ve diğer kısıtlamaları ihracatın önündeki engeller olarak tanımlamaktadır.³⁷³ Morgan ve Katsikeas'a göre bu engeller ülkedeki firmaları yurt dışı pazarlarda kaynak arayışına yönelik bir strateji uygulamaktan caydırmaktadır.³⁷⁴

OECD'nin 2012 tarihli raporuna göre KOBİ'lerin uluslararası pazarlara erişiminin önündeki engeller iki kategoride ele alınabilmektedir:³⁷⁵

1. Kaynağı doğrudan doğruya kurumun kendisiyle ilintili olgular olan engeller iç engeller olarak nitelenir. OECD bu grupta aşağıdaki engelleri vurgulamaktadır:

1.1. Bilgiyle bağlantılı engeller

Uluslararası pazarlar hakkındaki bilgilerin yetersizliği uluslararası operasyonların gelişimini engelleyen önemli engeller arasında görülmektedir. Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin yaklaşık %13'ü ihracatın önündeki başlıca engel olarak yurt dışı pazarlar hakkında bilgi eksikliğine atıfta bulunmaktadır.³⁷⁶ Peter Lamb ve Peter Liesch'e göre pazar hakkında bilgi terimi, yurt dışındaki pazarlar, oralardaki faaliyetler ve bu faaliyetlerin performansı hakkında bilgiyi tanımlamaktadır.³⁷⁷ Bilgi edinmeyi güçleştiren unsurlar arasında nispeten küçük firmaların sahiplerinin bilgiyi derlemek ve yorumlamak için gereken kaynaklara, iş yetkinliklerine veya personele sahip olmaması sayılabilmektedir.³⁷⁸ Bir firmanın stratejisinin firmanın faaliyet gösterdiği ortama uygun olmaması da pazardaki fırsatlar hakkında yeterli bilgi edinilememesi sonucunu doğurabilmektedir. Pazar hakkında bilgi edinilmesi, pazarlardaki koşulların zaman içinde değişmesi, ülkeden ülkeye ve firmanın uluslararası faaliyetlerinin düzeyi ve boyutuna göre çeşitlilik göstermesi nedeniyle dinamik bir süreçtir.

³⁷³ Leonidas C. Leonidou, "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis", **Journal of International Marketing**, Mart 1995, ss.29-43

<https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103> (20 Temmuz 2018)

³⁷⁴ Robert E. Morgan ve Constantine S. Katsikeas, "Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity", **International Business Review**, Vol.6, No.5, 1997, ss.477-499

³⁷⁵ OECD 2012, "SMEs and Entrepreneurship: Glossary for Barriers to SME Access to International Markets", http://www.oecd.org/cfe/smesandentrepreneurship/glossaryforbarriersto_smeaccessinternationalmarkets.htm#EXTERNAL_BARRIER (25 Eylül 2015)

³⁷⁶ Avrupa Birliği 2012, "Basic information on the European Union" http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_en.htm (15 Kasım 2015)

³⁷⁷ Lamb, Liesch, a.g.e., s.588

³⁷⁸ Refik Culpun, "Export Behavior: The Relevance of Firm Size", **Journal of Business Research**, Vol.18, No.3, 1989, ss.207-218

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kurumun ihracat performansını geliştirmek için önemli ölçüde bilgi akışına ihtiyaç duymaktadırlar. Bir kurumun büyümesi ise kurum dışında üretilen bilginin miktarı ve bu bilginin kurumdaki ilgili birimlere gereğince iletilmesi üzerinden gerçekleşen bir süreçtir. Uluslararası pazarlardaki faaliyetlerle birlikte gelen belirsizliği azaltmak için uluslararası pazarlar hakkında bilgi toplanmaktadır. Pazarlar hakkındaki bilgiler deneyimle edinilebileceği gibi belirli süreçlerle dışarıdan da öğrenilebilmektedir. Başka bir deyişle, pazar hakkındaki bilgiler uluslararası ticaret fuarlarına katılımı ve uluslararası pazarlara seyahat ederek edinilebileceği gibi yaparak öğrenme yoluyla, uluslararası ölçekte fiili katılım üzerinden de edinilebilmektedir. Pazar hakkındaki bilgilerin edinilmesi bilgi arama, derleme, değerlendirme ve teyit süreçleri üzerinden yürüten bir aktivitedir. Yabancı pazarlar hakkında deneyime dayanan bilgi kritik bir kaynak olarak görülür. Bu tür bilgiler ekseriyetle gayri sarif ve karmaşık olup, bu nedenle de duruma bağı ve devredilmesi güç kazanımlar olarak görülmektedir. Bu bağlamda bilgi ve know-how'ın firma tarafından edinilme sürecinin yanında bu bilgilerin nasıl edinildiği ve yurt dışı pazarlara nasıl uygulanabileceği de önemlidir. Firmanın uluslararasılaşma süreci ve uluslararası faaliyetlerinin derinleşmesiye pazardaki faaliyetleri konusundaki kararlılığı, bu faaliyetlerin boyutu, ve pazar hakkındaki bilgi düzeyinin etkileşimiyle şekillenmektedir.³⁷⁹ Uluslararasılaşmakta olan bir firma ilk etapta yeni ilişkilere ve yurt dışındaki alıcılarla temas kurmaya yatırım yapmaktadır.

1.2. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili engeller

Yetkin insan kaynakları dünyanın dört bir yanındaki firmaların büyümesi ve uluslararasılaşma süreçlerindeki en önemli araçtır. Yetkin insan kaynakları kurumların inovasyon ve yeni ürün geliştirme üzerinden rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Yöneticinin eğitim düzeyi, yabancı dili ve diğer ülkelerin kültürleri hakkındaki deneyimi KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerinde engel teşkil edebilecek unsurlar olabilmektedir.³⁸⁰ Kaldı ki, orta ölçekli işletmelerin genellikle aile şirketleri olduğu ve dolayısıyla önemli tüm kararların bir kişi ya da az sayıdaki bir yönetici kadro tarafından verildiği bir tabloda bu yetkinlik olgusunun son derece katı bir hiyerarşinin hâkim olduğu bir kurumsal yapıyla bağlantılı olduğunu da söylemek yanlış olmaz.³⁸¹

1.3. Finansla bağlantılı engeller

Avrupa Birliğindeki KOBİ'ler finansla bağlantılı engelleri en önemli üçüncü engel grubu olarak görmektedir. Orta ölçekli işletmelerin finansal kaynakları genellikle kısıtlı bir yapıdadır ve yurt dışındaki pazarlarda stratejik perspektifte ihtiyaç duyulan esnekliği

³⁷⁹ Lamb, Liesch, a.g.e., ss.590-593

³⁸⁰ S.M. Suárez-Ortega ve F.R. Álamo-Vera, "SMEs' Internationalization: Firms and Managerial Factors", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol.11, No.4, 2005, ss.258-279 <http://dx.doi.org/10.1108/13552550510603298> (25 Eylül 2012)

³⁸¹ Meissner, a.g.e., ss.57-59

sağlayamamaktadır.³⁸² Avrupa'daki KOBİ'lerin neredeyse %9'u yabancı bir ülkeye ürünlerini ihraç ederken finansal engellerle karşı karşıya kalmıştır.³⁸³ İhracat pazarlamasına ilk etapta ayrılan fon oldukça önemlidir. Araştırma ve geliştirme çalışmalarını yürütmek, sık sık yurt dışına seyahatler yapabilmek ve uluslararası işlere yönelik pazarlama stratejileri geliştirmek için işletme sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4. Ürün ve fiyatla ilgili engeller

KOBİ'ler yurt dışı pazarlara ihracatta fiyatlandırma boyutunda da rekabet ve engellerle karşılaşmaktadırlar. Firmanın uluslararası pazarın getirdiği iç ve dış sorunlarla mücadele edebilmesi için yeni ortama uyum sağlayabilmesi ve yeni ürünler geliştirmesi elzemdir. KOBİ'lerin başarısı ihracat pazarına yönelik ürünleri için rekabetçi bir fiyatlandırma stratejisi planlayabilme yeteneklerine bağlıdır.³⁸⁴

1.5. Teslimat, lojistik ve reklamlarla ilgili engeller

Firma kaynakları sınırlı olduğu için önemli taraflarla gereken etkileşimleri yürütemeyebilir ve bu da süreç eksenli bir engel olarak görülebilmektedir.³⁸⁵ Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler uygun bir dağıtım kanalı bulmada sorunlarla karşılaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin birçoğu uluslararası pazarda uygun bir pazarlama kanalı oluşturmakta başarısız olur.³⁸⁶ Yurt dışı pazarda tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yetersiz kalması da KOBİ'ler açısından ihracatla ilgili sorunlar yaratmaktadır.

2. Dış ortamdan kaynaklanan engel grubu ise dış engeller olarak nitelenir. OECD bu grupta aşağıdaki engelleri vurgulamaktadır:

2.1. Devletlerin getirdiği engeller

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren KOBİ'ler gerek kendi ülkelerinde gerekse hedef pazarın ülkesinde ilgili devletlerin uyguladığı farklı mevzuat ve prosedürlerden ötürü çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. KOBİ'ye ev sahipliği yapan ülkenin farklı kural ve düzenlemeleri ve ulusal veya uluslararası çıkarlarla bağlantılı olarak ürün ihracına getirilen kısıtlamalar ihracat yapacak KOBİ'lerin performansına sekte vurabilmektedir.³⁸⁷

³⁸² Andrew Boer, "The Banking Sector and Small Firm Failure in the UK Hotel and Catering Industry" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.4, No.3, 1992, ss.13-16

³⁸³ Avrupa Komisyonu 2012, "Fact and Figures about The EU's Small and Medium Enterprise (SME)", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/index_en.htm (13 Kasım 2015)

³⁸⁴ M.B. Myers, S.T. Çavuşgil ve A. Diamantopoulos, "Antecedents and Actions of Export Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions", **European Journal of Marketing**, Vol.36, No.1, 2002, ss.159-188 <http://dx.doi.org/10.1108/03090560210412746> (05.10.2012)

³⁸⁵ Morgan, Katsikeas, a.g.e., ss.477-499

³⁸⁶ J. Anderson, "Expanding Globally with Local Vision: Foreign Market Entry and the Value Chain", **Journal of Business Strategy**, Vol.30, No.5, 2009, ss.32-39, <http://dx.doi.org/10.1108/02756660910987590> (03 Ekim 2015)

³⁸⁷ OECD 2012, a.g.e., ss.7-45

2.2. İş ortamıyla ilgili engeller

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren KOBİ'ler ilgili ülkedeki iş ortamı kapsamında da çeşitli engellerle karşılaşabilmektedir. İş ortamıyla bağlantılı engeller genellikle ilgili ülkenin iktisadi, siyasi, hukuki ve sosyo-kültürel ortamıyla bağlantılıdır. İlgili ülkenin genel ekonomik durumu KOBİ'lerin büyümesi açısından önemlidir. Yurt dışı pazarlarda çeşitli mikroekonomi göstergelerinin neden olduğu belirsizlikler de KOBİ'lerin büyümesi üzerinde ciddi bir etki yapabilmektedir. Dahası, döviz kuru ve firmmanın alışık olmadığı iş uygulamaları da KOBİ'lerin büyümesi üzerinde engeller oluşturabilmektedir.³⁸⁸

2.3. Dil ve kültürle bağlantılı engeller

Sosyal ve kültürel farklılıklarla ilintili engeller KOBİ'lerin ihracat performansı üzerinde ciddi bir etki yapabilmektedir. Değerler, fikirler, kurallar, yaklaşımlar, etnik kimlik, din ve dil bağlamındaki farklılıklar KOBİ'lerin ihracat faaliyetleri üzerinde ciddi bir etki yapabilmektedir.

2.4. Gümrük duvarları ve gümrük vergileri dışındaki engeller

Gümrük duvarları ve gümrük vergileri dışındaki engeller, diğer ülkelerden gelen ithalatı sınırlandırmak isteyen devletlerin başvurduğu yollar arasında sayılabilmektedir. Hedef ülkenin hükümetince uygulanan kotalar ve ambargolar ihracat yapan ülkeden gelen malların miktarını ve değerini kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Yurt dışındaki pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler makul olmayan kotalar ve ambargolarla bağlantılı engellerle karşılaşabilmektedir.

OECD KOBİ'lerin uluslararasılaşmasının önündeki en önemli on engeli şöyle özetlemektedir:³⁸⁹

- İhracatı finanse edebilmek için gereken işletme sermayesinin yetersizliği;
- Yurt dışındaki iş fırsatlarını tespit etmenin güçlüğü;
- Pazarı bulabilmek için gereken bilgilere sahip olmama;
- Yurt dışındaki potansiyel müşterilerle temasa geçmede yaşanan sıkıntılar;
- Yurt dışında güvenilir temsil sağlamanın güçlüğü;
- Uluslararasılaşma sürecini yürütmek için yönetim kademesinin yeterli zaman ayıramaması;
- İhracat operasyonu için yetkin personelin bulunamaması;
- Rakiplerin fiyatlarıyla rekabet etmenin güçlüğü;
- Firmanın kendi ülkesindeki devletten destek / teşvik alamama; ve
- Ulaşım maliyetlerinin aşırıya kaçması.

³⁸⁸ Rajeshwar Sirpal, "Methods of Payment and Foreign-Exchange Risk Management among Firms in Brunei Darussalam", *The Journal of Risk Finance*, Vol.10, No.4, 2011, ss.377-392
<http://dx.doi.org/10.1108/15265940910980678> (03 Kasım 2015)

³⁸⁹ OECD 2009, "Top Barriers and Drivers to SME Internationalization", OECD KOBİ'ler ve Girişimcilik Çalışma Grubu Raporu, www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf (11 Haziran 2016)

Avrupa Birliğindeki KOBİ'ler uluslararası pazarlara ürün ve hizmetlerini ihraç ederken çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Avrupalı KOBİ'lerin karşılaştıkları başlıca engeller finans, insan kaynakları, pazara giriş ve standartlarla ilgilidir.³⁹⁰ ABD'deki KOBİ'lerin karşılaştıkları önemli engeller de İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından tespit edilenlere benzer nitelikte olup finansla ilgili engeller, yabancı devletlerin uyguladığı karmaşık ve firmanın aşına olmadığı kurallar, nakliyenin aşırı maliyeti, sınırlı üretim kapasitesi, gümrük duvarları ve gümrük vergileri dışındaki engeller, yurt dışındaki pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olmama ve dil ve kültürle bağlantılı engeller olarak sıralanabilmektedir.³⁹¹

Çok sayıda engelle karşılaşan ve sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'ler yurt dışındaki pazarların potansiyelini değerlendirmek istiyorlarsa kendi güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatları ve tehditleri analiz edebilmelidirler. Bu incelemeye literatürde SWOT analizi adı da verilmektedir. SWOT analizinde gerek yukarıda bahsedilen iç engeller (mikro faktörler) gerekse de yine yukarıda ele alınan dış engeller (makro faktörler) dikkate alınmalıdır. Makro faktörler yukarıda değinilen dış faktörler olup siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal çerçeveye atıfta bulunmaktadırlar. Bu faktörler ekseriyetle firmanın kontrolü dışında gelişen etkenler olsa da firmanın planlama ve performansı üzerinde etkileri yadsınamaz.

Güçlü ve zayıf yanlar firmanın kendi iç özellikleridir. Güçlü yanlar rekabet avantajlarına ve firmanın pazarda uygulayabileceği diğer belirli yetkinliklere atıfta bulunmaktadır. Subhash'in da ifade ettiği üzere bir kurumun belirli yetkinliği, geniş anlamda yapabileceklerinden ziyade iyi yapabileceği şeyleri ifade etmektedir.³⁹² Örneğin yereldeki bir ortakla güçlü ilişkiler firmanın güçlü yanları arasında sayılabilmektedir. Zayıf yanlarsa belirli yönde hareketi güçleştiren kısıtlamalardır. Örneğin firmanın gelişmekte olan pazarlarda (EM) deneyiminin yetersiz olması veya nakit sıkıntısından dolayı büyük ölçekli bir tanıtım kampanyasını yürütememesi zayıf yanları olarak nitelenebilir.

Firmanın güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunun farkında olmak yönetimin fırsatlardan en uygun şekilde yararlanmak ve bunlarla bağlantılı riskleri asgariye çekmek için bir eylem planı (pazarlama planı) uygulamasını sağlayacak çerçeveyi sunmaktadır. Bu, bir KOBİ'nin SWOT faktörlerini değerlendirmesi ve firmanın hedef pazara dair bir forum ya da internet anketi sistemi üzerinden dışarıdan sahip olduğu bilgileri kullanarak yerelde içgörü kazanması için bir fırsattır.³⁹³ SWOT süreci firmanın daha iyi kararlar almasına ve daha iyi yatırımlar yapmasına yardımcı olurken bir yandan da onu daha iyi bir pazarlama planına hazırlamaktadır. SWOT analizi aynı zamanda KOBİ'lerin güçlü yanlarını kullanarak zayıf

³⁹⁰ Avrupa Komisyonu 2012, a.g.e.,

³⁹¹ Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Ticaret Komisyonu 2010, "Small and Medium Sized Enterprises:U.S. and EU Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced by U.S. Firms", ss.332-509 <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4169.pdf> (09 Aralık 2016)

³⁹² Jain, a.g.e., ss.161-162

³⁹³ Lara Fawzy ve Lucas Dworski, **Emerging Business Online: Global Markets and the Power of B2B Internet Marketing**, Pearson Education, New Jersey, ABD, 2011, ss.37-43

yanlarının üstesinden nasıl gelebileceğine ve proaktif planlamayla tehditleri fırsatlara nasıl dönüştürebileceğine de ışık tutmaktadır. Genellikle nispeten küçük ölçekli firmaların uluslararası pazarlama planları bu tür bir kademeli büyüme sergilemektedir.³⁹⁴ KOBİ'lerin pazarlama planı bir ülkede pazarlama yapısını oluşturduktan sonra kademeli bir biçimde firmanın kaynaklarına uygun olarak pazarlama çalışmalarının sınır ötesine de uzanmasını ve giderek daha fazla sayıda ülkeyi kapsar hale gelmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Birçok alanda kurumlar ve yapılar tüketicilerin ihtiyaçlarını geriden takip etmektedir. Bu da girişimcilere, tüketicilerin ihtiyaçlarını yeni bir ürün veya hizmetle karşılamak suretiyle boşluğu doldurma fırsatı vermektedir.³⁹⁵ Uluslararası iş dünyasında orta ölçekli firmaların en büyük avantajlarından biri bu tür boşlukları tespit edebilme ve doldurabilme yetenekleri ve yurt dışındaki müşterilerin en özel taleplerine bile yanıt verirken sergileyebildikleri esneklik olarak nitelenebilir. Yurt dışındaki müşterilerin her birine özel sorun çözme olanakları sunabilen kuruluşların başında orta ölçekli işletmeler gelmektedir. Uluslararası iş dünyasında orta ölçekli işletmelerin bir diğer avantajı da yurt dışındaki iş ortağı veya müşterisiyle olan iletişimin oldukça kişisel ve resmiyetten uzak niteliğinde görülebilmektedir. Dünya ticaretinin önündeki kültürel ve siyasi olduğu kadar ideolojik engeller de bu tür kişisel iletişim yoluyla daha kolaylıkla aşılabilmektedir.

Kısıtlı kaynakları ve önlerine çıkan çok sayıda engel dikkate alındığında orta ölçekli firmaların odaklanmak istedikleri yurt dışı pazarların hangileri olduğu ve bu pazarlarda hangi ürünlere ağırlık verecekleri, bu pazarların geleceğiyle ilgili öngörüler ve bu pazarlardaki pozisyonlarını sağlamlaştırmak ve genişletmek için hangi stratejileri uygulayacakları konusunda net bir tablo çizmeleri elzemdir

³⁹⁴ Stone, McCall, a.g.e., s.225

³⁹⁵ Leighton, a.g.e., s.22

4.2.3. KOBİ'lerin Tercih Ettiği Pazara Giriş Stratejileri

Yurt dışındaki bir pazara giriş ya da böyle bir pazarda büyüme çalışmalarında başvurulacak kurumsal düzenlemeyi seçmek bir KOBİ'nin alması gereken stratejik kararlar arasında en önemli olanlardandır. Rynning ve Anderson yapısal özelliklerin (firmanın boyutu, yurt içi pazardaki konumu, geliştirmiş olduğu ürünlerin sayısı ve yakın dönemde yurt içi pazardaki büyüme performansı) ihracat pazarlarına giriş kararını etkileyebileceğini ifade etmektedir.³⁹⁶ Başarılı bir pazara giriş yaklaşımı tercihi firmaya rekabet avantajı getirecektir. Ancak özellikle uzun vadeli sözleşmeler ve ciddi kaynak yatırımları söz konusu olduğunda uygun olmayan pazara giriş yaklaşımlarının değiştirilmesinin kolay olmadığı unutulmamalıdır. Pazara girişte yanlış bir yaklaşımın tercih edilmesi "teknenin batması" sonucunu doğurabilmektedir. Örneğin lisans verme, franchise, fason üretim, ortak üretim (montaj) anlaşmaları ve yönetim sözleşmeleri gibi bazı akdi pazara giriş türleri firmanın büyük bir pazardaki büyümeden tam olarak yararlanamaması sonucunu doğurabilmektedir.³⁹⁷

Kent Eriksson, Jukka Hohenthal ve Jessica Lindbergh küçük ve orta ölçekli işletmelerin hangi pazara giriş türlerini tercih ettiği konusunda bir çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında üç ülkede (İsveç, Yeni Zelanda, Danimarka) 1830 küçük ve orta ölçekli işletmeye bir anket formu gönderilmiştir.³⁹⁸ Ülkelerin seçiminde küçük ve dolayısıyla uluslararası ölçekteki işlere bağımlı olmaları belirleyici etken olmuştur. Ulaşılan sonuçlar, firmanın kendi ülkesi ile yurt dışındaki pazarlar arasındaki "ruhsal mesafenin" gerek pazar tercihinin, gerekse söz konusu yurt dışı pazarlardaki faaliyetlerin türünü etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada aynı zamanda firmanın kendi ülkesi ile faaliyet gösterdiği diğer ülkeler arasındaki kültürel mesafenin de firmanın ilgili pazar hakkındaki bilgi düzeyini etkilediği ortaya koyulmuştur. Ülkeler birbirinden ne kadar farklı olursa orada iş yapmanın riskini değerlendirmek de o denli güçleşmiş ve bu da yönetim kademelerinin gözündeki belirsizliği artırmıştır.

Uluslararası deneyimi az olan firmalar belirli bir pazara ilişkin risk öngörülerine ve gelecekte getiri beklentilerine pek güvenemez olmuş ve dolayısıyla ilk etapta söz konusu pazara yatırımlarını daha sınırlı tutmayı tercih etmişlerdir. Böylesi firmaların uluslararasılaşma süreci genellikle aracılar ya da ihracat komisyoncuları üzerinden dolaylı ihracat niteliğinde olmaktadır. Rakipleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan firmalar rakipler hakkında bilgilerden yararlanmanın bir yolu olarak bütünleşik bir kanala başvurmaktadır. Bu KOBİ'lerin ilk tercihi piggybacking olmuştur. Gerek yeterli bilgiye sahip olmayan KOBİ'ler, gerekse müşteriler hakkında daha fazla bilgiye sahip KOBİ'ler bütünleşik kanalları kullanmaya eğilimlidir. Wolff ve Pett ayrıca geniş bir kaynak tabanına sahip

³⁹⁶ Marjo R. Rynning, Otto Andersen, "Structural and Behavioral Predictors of Export Adoption: A Norwegian Study", *Journal of International Marketing*, Vol.2, No.1, 1994, ss.73-89

³⁹⁷ Osland, Taylor, Zou, a.g.e., ss.153-161

³⁹⁸ Eriksson, Hohenthal, Lindbergh, a.g.e., ss.1-22

olmayan çok küçük firmaların uluslararasılaşmaya ilk adımlarını genellikle deneyimlerinden bir şeyler öğrenebilecekleri daha büyük firmalarla ilişki içinde attıklarını da belirtmektedir.³⁹⁹

Paul Westhead, Mike Wright ve Deniz Uçbaşaran tarafından yapılan bir diğer çalışmada ihracat yapan 44 KOBİ'den yetkililere mevcut durumda yurt dışındaki en büyük pazarlarını aktif bir biçimde kendilerinin seçip seçmediği sorulmuştur.⁴⁰⁰ Sadece 15 ihracatçı (%34) mevcut durumda yurt dışındaki en büyük pazarlarını aktif bir biçimde seçtiklerini ifade etmiştir. Bunların 9'u mikro ölçekli (%39), 6'sı ise küçük ölçekli (%14) işletmelerdir. İhracatçı firmaların yetkililerine mevcut durumda yurt dışındaki en büyük pazarlarını seçerken dikkate almış olabilecekleri 24 nedenle ilgili ifadeler sunulmuştur. Bu nedenler arasında söz konusu pazar tercihinde etkili olduğu en sıklıkla belirtilen neden "bu ülkeye özel bir bilgi veya sipariştan faydalanmak" olmuştur.

Ayrıca ihracat yapan 44 KOBİ'ye en büyük yurt dışı pazarlarına girişte başvurdukları temel yaklaşımın hangisi olduğu da sorulmuştur. 23 mikro ölçekli firmanın verdiği yanıtlar 21 küçük ölçekli işletmenin yanıtlarıyla karşılaştırılmıştır. Beklendiği üzere mikro ölçekli işletmelere (18 firma / %78) küçük ölçekli işletmelerin daha küçük bir kısmı (13 firma / %62) doğrudan ihracattan yana tercihte bulunmuştur. Gerek küçük ölçekli işletmeler (4 firma / %19) gerekse de mikro ölçekli işletmeler (3 firma / %13) açısından stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) pazara girişte başvurulacak ikinci önemli yol olmuştur. Bunları ihracat aracılıyla çalışma izlemiştir. Kendisine soru yöneltilen küçük ölçekli firmalardan 3'ü (%14) ihracatta aracıyla çalışırken mikro ölçeklilerin hiçbiri bu yola başvurmamıştır. Pazara giriş yolu olarak ortak girişimler ve ortaklıklara 2 mikro ölçekli firma (%9) başvurmuştur. Mikro ölçekli firmaların hiçbiri ortak girişim kurmamıştır. Öte yandan franchising bir küçük ölçekli işletme (%5) tarafından seçilen yol olmuştur.

Burada sunulan bilgilerden hareketle sınırlı sosyal ve iş bağlantılarının yanında kaynaklar üzerinde daha fazla kontrole sahip olma arzusunun dolayı mikro ve küçük ölçekli işletmelerin daha büyük bir kısmının doğrudan ihracat ve stratejik tedarik zinciri ortaklığını mevcut durumdaki en büyük yurt dışı pazarlarına giriş için başvurulacak yol olarak belirttiği söylenebilmektedir. Mikro ölçekli firmaların ilgili ülkeye dair belirli bilgilerden faydalanmak suretiyle mevcut durumdaki en büyük pazarlarına giriş yaptıkları görülmüştür. Westhead, Wright ve Uçbaşaran'ın belirttiği üzere, girişimciler işbirliğine yönelik faaliyetlerde bulunarak ve zaman içinde firma dışındaki diğer bilgi kaynaklarından yararlanarak uluslararasılaşma ile ilgili stratejik bilgileri temin edebilmektedirler.⁴⁰¹ Öte yandan küçük ölçekli işletmelerin kayda değer oranda daha büyük bir kısmının büyük bir müşteri (stratejik tedarik zinciri ortaklığı - piggyback düzenlemesinde taşıyıcı firma) tarafından yurt dışındaki pazara

³⁹⁹ J.A. Wolff, T.L. Pett, "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol.38, 2000, ss.34-47

⁴⁰⁰ Westhead, Wright, Ucbasaran, a.g.e., ss.55-64

⁴⁰¹ A.g.e., s.53

"çekilmiş" olmaları nedeniyle en büyük yurt dışı pazarlarına giriş yaptıklarını bildirdiği de dikkat çekmektedir.

Öte yandan ABD'nin ihracatının neredeyse yüzde 85'inin en büyük 250 ABD firmasından kaynaklandığı ve bunun da kayda değer ölçekte ihracatın küçük ila orta ölçekli üreticilerce gerçekleştirildiğini gösterdiği belirtilmelidir.⁴⁰² Bu firmaların büyük kısmı yurt dışındaki distribütörlerle çalışarak ihracata başlamıştır. Bu noktada sorun yurt dışındaki distribütörlerin büyük kısmının rakip markaların da temsilcisi konumunda olması ve dolayısıyla nispeten zayıf ve henüz oturmamış markalara sahip daha küçük ölçekli ve deneyimsiz firmalar üzerinde ek bir baskı yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ABD'li küçük ve orta ölçekli işletmeler yurt dışındaki distribütörlerle yapılan dolaylı ihracatın yerine stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) yöntemiyle pazara girişi tercih eder olmuşlar ve böylelikle kendileri için daha iyi bir tercihte bulunmuşlardır. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) yöntemini kullanmak suretiyle, ürün ve hizmetlerini büyük ve oturmuş ana firmanın markası altında satarak, rakip markaların getirdiği yükten kendilerini kurtarmışlardır.

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) yönteminin KOBİ'ler arasında bu denli popüler olmasının nedeni aşağıda açıklanmıştır. Müşteriler globalleştikçe ve satın alma yaklaşımlarını rasyonelleştirdikçe tedarikçilerin onlara kendilerine has global ihtiyaçlarını karşılayacak global hizmetler vermesini talep eder olmuşlardır. Bu bağlamda çoğu zaman ürünlerin dünyanın dört bir yanında teslimatı, tedarik ve servis sistemlerinin güvence altına alınması, her yerde aynı özelliklerde ürünün temini ve global fiyatlandırma talepleri dillendirilmektedir. IBM, Boeing, IKEA, Siemens ve ABB gibi bir çok büyük şirket çok sayıda piggyback sözleşmesine taraf olup sıradan KOBİ'ler denebilecek daha küçük ölçekli tedarikçilerinden global taleplerde bulunabilmektedir.⁴⁰³ Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) yönteminde olduğu gibi iş dünyasında yapılan işbirlikleri, teknolojilerin giderek birbirine yaklaşması ve örtüşür hale gelmesi ve global pazarlara hizmet verebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların miktarındaki artış gibi nedenler bağlamında pazardaki belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olmaktadır. Giderek daha global nitelikteki pazarların hâkim olduğu bir tabloda, rekabetin önüne geçebilmek için müşteri ve tedarikçi ilişkileri gibi kurum dışındaki yapılarla ilişkilerden oluşan bir ağa dayanmak giderek daha büyük bir gereklilik halini almaktadır. Ancak bir ağın parçaları olan kurumların da daha fazla koordinasyon ve iletişime ihtiyaç duyacağı da açıktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler Türkiye ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan belirli zaafı olduğu da söylenebilmektedir. Bu zaafılar diğer ülkelerdeki KOBİ'lerin zaafılarından çok farklı olmayıp, yüksek iflas oranları, yönetim deneyiminin olmaması, finansal kaynakların yetersizliği, ve yurt dışındaki pazarlara yönelik uzmanlığa

⁴⁰² Melon, Graham, a.g.e., s.356

⁴⁰³ Hollensen, a.g.e., s.22

sahip olmama gibi başlıklar altında özetlenebilmektedir.⁴⁰⁴ Daha önce de belirtildiği üzere KOBİ'lerin zayıf yanları olduğu kadar güçlü yanları da vardır. Bu durum Türkiye'deki KOBİ'ler için de geçerlidir. Bu firmalar ekonomik döngülerdeki ani değişimlere daha kolaylıkla uyum sağlayabilmekte ve ürün ve hizmetlere olan talepteki değişime daha hızlı bir biçimde ayak uydurarak, yeni teknoloji ve değişimler karşısında esnek olabilmektedirler. Globalleşen dünya pazarlarındaki başarılı modellere, yeni üretim ve yönetim tekniklerine ve teknolojiye gelişmelere kolaylıkla ayak uyduran ve daha esnek yapılarıyla değişimlere açık bir perspektif sergileyen küçük ve orta ölçekli işletmelerin bulunduğu ülkelerde rastlanabilmektedir. Uzakdoğu ülkelerinin, özellikle de Japonya'nın ekonomilerindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler sayesinde dünya düzenindeki değişime daha hızlı ayak uydurabildiği genel kabul gören bir tespittir.

Yurt dışındaki pazarlara girişte başarı için Türk KOBİ'lerinin pazarlık güçlerini artırmak ve diğer ülkedeki faaliyetlerini kolaylaştırmak üzere yerel firmalarla işbirliği arayışında olması gerekmektedir.⁴⁰⁵ Öte yandan, Türk KOBİ'leri yeni yabancı firmaların da pazara girişine hazırlıklı olmalı ve sektördeki konumlarını ve pazar paylarını korumak ve artırmak için rekabetçi stratejiler geliştirmelidir.

Metro ve Carrefour'un Türkiye'de gıda perakendeciliğine girişi sırasıyla 1988 ve 1992'deki doğrudan yatırımlarıyla olmuştur. O dönemde ortak girişim ya da başka bir tür stratejik ittifak oluşturabilecekleri herhangi bir yerel ortak bulamamışlardır. Ancak her iki firma da takip eden yıllarda bazı zorluklarla karşılaşmış ve buna yanıt olarak 1996'da Carrefour Sabancı Holding'le bir ortak girişim kurarken Metro da 1997'de Koç Holding'e bağlı Migros ile ortak girişim yolunu seçmiştir.⁴⁰⁶ Carrefour-Sabancı ortak girişiminde taraflar sırasıyla %60 ve %40 paya sahipti. Bu ortak girişim her iki taraf için de faydalı olmuştur. Carrefour dünya genelinde güçlü bir perakendeci olup perakendecilik konusundaki know-how ve bilgisini Sabancı Holding ile paylaşmaktadır. Bu işbirliği, yeni market yeri bulma ve Türkiye'deki marketlerinin sayısını artırmada karşılaşabildiği bazı bürokratik sıkıntıları da aşabilmesine yardımcı olmuştur. Migros ve Carrefour örnekleri büyük firmaların dahi belirli bir pazara ilk girişlerinde ciddi sorunlarla karşılaşabildiğini göstermektedir. Başarısızlık riskini asgariye çekmek bağlamında bu firmalar ortak girişimler, stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ve diğer stratejik ittifak türleri gibi çeşitli işbirliklerine gitmeyi tercih etmektedirler.

Özetlemek gerekirse, globalleşen dünyadaki toplumların çözmeye öncelik verdiği başlıca mesele, ekonomideki rekabetçi firmaların sayısını artırmak suretiyle ekonomik

⁴⁰⁴ Semra Ayтуğ, Esin ve Sümer Küheylan, "Sectoral Foreign Trade Cooperation Model as Means of Exports Improvement in SME's", Tamer Çavuşgil, Hülya Tütek, Attila Yaprak, Çımar, **"Globalization, The International Firm and Emerging Economies"** kitabın içinde, (Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konsorsiyumu) yıllık toplantısına paralel olarak gerçekleştirilen konferans, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs 1998, s.467

⁴⁰⁵ Ekin, Bodur, a.g.e., s.341

⁴⁰⁶ A.g.e., s.332

büyümeyi sağlamak ve istihdamı artırmaktır. Dolayısıyla, firmaları dünya piyasalarında rekabetçi bir hale getirmek de ihracata dayalı sanayileşme stratejilerinin ana eksenini oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu büyüme stratejisinde önemli bir rol oynamaktadır. Zira daha önce de belirtildiği üzere bu işletmelerin istihdamı artırmada yaptığı katkı devasa boyuttadır.

Küçük işletmelerin büyümesine hız verme bağlamında devletlerin bu işletmelerin finansmana, bilgi altyapılarına ve uluslararası pazarlara erişimini geliştirmesi gerekmektedir. Bir devletten beklenen şey düzenleyici ve mali çerçeveleri geliştirmek suretiyle firmaların önündeki her türlü engeli kaldırmak ve küçük girişimlerin büyüme ve uluslararasılaşma yolunda hızla mesafe kat etmesini kolaylaştırmaktır. Küçük işletmelere faaliyetlerini globalleştirme yolunda destek vermenin öneminin bilinciyle hareket eden hükûmetler, devlet destekli ihracat kredileri ve tanıtım kuruluşları gibi yollarla bir dizi destek faaliyetinde bulunmaktadır. Bu faaliyetler arasında ihracat sigortası, banka teminatları ve danışmanlık, yurt dışı pazarlar ve ihracat fırsatları hakkında bilgilendirme, yurt dışındaki sergi ve fuarlara katılım, uluslararası ticarete kullanılan dillerde pazarlama araçlarının hazırlanması ve bunların yurt dışındaki pazarlarda dağıtımı sayılabilmektedir.

KOBİ'lerin büyüme ve gelişmesini temel hedefleri arasında sayan hükûmetler küçük firmaların bir araya gelerek oluşturdukları kümelenmeleri de teşvik etmektedirler. Kümelenme oluşumu düşük maliyetli eğitim, pazarlama ve araştırma çalışmalarının da önünü açmanın yanında yeni teknoloji ve pazarlar hakkındaki bilgilerin de kolaylıkla erişilebilir olması gibi etkilere de sahiptir. Amerika Birleşik Devletlerindeki Silikon Vadisi, İspanya'da Valencia, İtalya'da Arezzo ve Modena, Almanya'da Nuremberg, İsveç'te Guosjo girişimcilik faaliyetlerinin üst düzeye ulaştığı başarılı yerel kümelenmelerin bazılarıdır.⁴⁰⁷

⁴⁰⁷ OECD, Small and Medium Enterprise Outlook, 2000, www.insme.org/documenti/oecd_outlook_2000.pdf (20 Nisan 2017)

4.3. GELİŞMEKTE OLAN PİYASALAR, KOBİ'ler VE GİRİŞ STRATEJİLERİ

Geniş anlamıyla gelişmekte olan piyasa (GOP) denince akla ekonomisinin performansını dünyanın daha gelişmiş ülkelerinin ekonomilerinin düzeyine çıkarma amacıyla ekonomide çeşitli değişiklikler ve iyileştirmeler yapmakta olan ülkeler gelmektedir. Gelişmekte olan piyasa terimi nispeten yakın dönemde endüstri ve teknoloji alanlarında değişimden geçmeye başlamış ve bugün artık hızlı bir iktisadi büyüme yaşayan bölgeleri ifade etmektedir. Goldman Sachs, bir çok ekonomistin bugünkü ve gelecekteki büyümeleri bağlamında ekonomik açıdan önemli bir konumda olduğunu düşündüğü ülkeleri belirten BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) terimini popüler hale getirmiştir.⁴⁰⁸ GOP'ler genellikle Çin ve Hindistan örneklerinde olduğu gibi yüksek nüfuslarıyla dikkat çeken ülkelerdir. Büyük ve gelişmekte olan piyasalar bir dizi özelliğe sahiptir.⁴⁰⁹

- ❖ Bunların tümü coğrafi açıdan büyük alanları kaplamaktadır;
- ❖ Hepsinin kayda değer bir nüfusu vardır;
- ❖ Çok çeşitli ürünler için önemli ölçekte pazar konumundadırlar;
- ❖ Güçlü büyüme oranları ve kayda değer büyüme potansiyeli sergilemektedirler;
- ❖ Ciddi ekonomik reform programlarına start vermişlerdir;
- ❖ Kendi bölgelerinde siyasi açıdan önemli ülkelerdir;
- ❖ "Bölgede ekonomiyi tetikleyen" ülke konumundadırlar;
- ❖ Kendileri büyüdükçe komşu pazarlarda da büyümeyi tetiklemektedirler.

Her ne kadar bu kriterler genel nitelikte olsa ve söz konusu ülkelerin hepsi de bu kriterlerin tümünü sağlamasa da, Hindistan, Çin, Brezilya, Meksika, Polonya, Türkiye ve Güney Afrika ABD Ticaret Bakanlığının gelişmekte olan piyasalar (GOP) olarak nitelendirdiği ve literatürde de bazen Büyük Gelişmekte Olan Piyasalar (BGOP) olarak geçen ülkelere örnektir.

ABD Ticaret Bakanlığı gelecek 20 yıllık dönemde dünya ticaretinde beklenen büyümenin yüzde 75'inden fazlasının gelişmekte olan 130'dan fazla ülke kaynaklı olacağını öngörmektedir. Büyük gelişmekte olan piyasalar (BGOP) olarak nitelenen ve dünya nüfusunun yarısına ev sahipliği yaparken sanayileşmiş dünyanın GSYİH'sinin yüzde 25'ini üreten ülkelere ithalat 2010'da sanayileşmiş dünyanın yüzde 50'si düzeyine ulaşmıştır.⁴¹⁰

Gelişmekte olan piyasalarda (GOP'ler) yaşanan süreç İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'nın yeniden inşasının devasa bir talep oluşturduğu tabloya benzer niteliktedir. Avrupa'da altyapı ve sanayi yeniden inşa edilirken yatırım mallarına olan talep patlamıştır. Dahası, Avrupa ülkelerinin ekonomilerine giderek daha fazla fon aktarılmış ve bu da tüketici talebinde hızlı bir artışı beraberinde getirmiştir. On yılı aşan bir dönemde Avrupa sanayi

⁴⁰⁸ <https://www.goldmansachs.com/> (15 Şubat 2019)

⁴⁰⁹ Cateora, Gilly, Graham, a.g.e., s.262

⁴¹⁰ A.g.e., s.262

mallarına ve tüketim mallarına olan artan talebi karşılamaktan uzak olmuştur. Bu dönemde dünyanın geri kalanı ya kendi yeniden inşa süreçlerinden geçmekte olduğu ya da henüz gelişmemiş ekonomiler arasında sayıldıkları için Amerika Birleşik Devletleri başlıca tedarikçi konumunda olmuştur. Bu talebi karşılamaya çalışan Amerika Birleşik Devletleri, o döneme kadar yaşadığı en etkili ekonomik büyüme süreçlerinden birinden geçmiştir. GOP'lerde de bugün olan şey budur.

Büyük ölçekli gelişmekte olan piyasalar (BEM'ler) daha küçük pazarlara ve benzer ölçekteki diğer ekonomilere kıyasla daha fazla ithalat yapmalarıyla diğer gelişmekte olan ülkelerden farklı bir noktada yer almaktadır. Ekonomilerini kalkındırma sürecinde bu ülkelerin üretim tabanlarını geliştirmek ve altyapılarını güçlendirmek için gereken yatırım mallarına olan talepte artış görmesi doğaldır. Ekonomik faaliyetlerdeki artış, daha fazla iş ve henüz yerelde üretilmeyen malları almak için harcanabilecek daha fazla gelir anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerin ekonomileri gelişirken çoğunun ithal edilmesi gereken mal ve hizmetlere olan talepte hızlı bir artış görülmektedir.

Gelişmekte olan piyasalar olarak nitelenen bu ülkelerin büyük kısmında modern altyapı eksiklikleri olduğu için beklenen büyümenin büyük kısmı bilgi teknolojileri, çevre teknolojileri, ulaştırma, enerji teknolojisi, sağlık hizmetleri teknolojileri ve finansal hizmetler gibi sektörlerde görülecektir. Bu pazarların bir kısmı siyasi ve iktisadi açıdan istikrardan uzaksa da bir çok GOP ekonomisi istikrar arayışında belirli bir noktaya ulaşmış ve uyguladıkları reformlarla ticaret hayatına bir düzen getirmişlerdir.

GOP'lerin birçoğu tabii kaynaklar açısından zengindir (ki bunun önde gelen nedenlerinden biri bu döneme kadarki yavaş sınai ve iktisadi kalkınmanın bu ülkelerdeki kaynakların henüz kullanılmadan kalmış olmasını sağlamasıdır) ve imalat, petrol ve doğal gaz, ve tarım gibi çok çeşitli sektörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bazı GOP'ler, eski teknolojilerin getirdiği yük de olmadığı için gelişmiş pazarların bir adım önüne sıçrama potansiyeline dahi sahiptirler. Örneğin Japonya İkinci Dünya Savaşını takip eden dönemde, tıpkı sanayi devrimi sonrası İngiltere'de olduğu gibi teknolojide sıçramalar yaparak diğer gelişmiş ülkelerin önüne geçebilmiştir.⁴¹¹

Gelişmiş ülkelerdeki pazarlarla GOP'ler arasındaki bir diğer fark gelişmekte olan pazarların çoğu zaman bilgiye erişimde sıkıntılarla karşılaşmasında yansımaları bulmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde alıcı ve satıcılar üç nedenle aynı bilgilere erişim elde edememektedirler:⁴¹²

- İletişim altyapısı yeterince gelişmemiştir;

⁴¹¹ Fawzy, Dworski, a.g.e., ss.4-5

⁴¹² Tarun Khanna ve Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets", **Harvard Business Review**, 75, No.4, Temmuz-Ağustos 1997, s.42

- Satıcıların dile getirdiği iddiaları teyit etmek için gereken mekanizmalar mevcut değildir;
- Bir ürünün vaatleri yerine getiremediği durumlarda tüketicilerin başvurabilecekleri tazmin yolları mevcut değildir.

Gelişmiş ekonomilerde ve giderek artan bir biçimde de gelişmekte olan ekonomilerde bilgi çoğu zaman bir ürünün marka değerinin bir parçasıdır. Kaliteli ürün ve hizmetleriyle tanınan bir firma yeni uluslararası ürün pazarlarına girmede markasından yararlanabilmektedir. Bir çok durumda başarılı markalara sahip firmalar güçlü markalarını kullanarak asıl faaliyet alanlarıyla bağlantısı olmayan alanlara da atlama yapabilmektedirler. Samsung televizyonlardan mikrodalga fırınlara kadar çok çeşitli ürünleri sunan geniş bir yelpazeyi bu güçlü markası sayesinde ürün gamı haline getirebilmiştir. Bilgiye erişimin olmadığı durumlarda firmaların gelişmiş pazarlardaki firmalara kıyasla itibarlı ve güvenilir markalar inşa etmesi o denli güç olacaktır.

Öte yandan tüketicilerin zevk ve tercihlerinde de köklü değişimler meydana gelmektedir. Bu bağlamda tüketicilere ve alış veriş davranışlarına ilişkin bilgi arayışı ve yeni ürün ve fikirlerin yayılım sürecini anlamak önem kazanmaktadır. Tüketiciler giderek daha hareketli bir yaşama geçmekte ve gerek iş gerekse keyif için seyahat etmektedirler. Bunun sonucunda da yeni ürünlerle ve diğer ülkelerdeki tüketicilerin farklı yaşam tarzları ve davranış şekilleriyle tanışmaktadırlar.⁴¹³ Bu gelişmeler de giderek daha karmaşık bir hal alan tüketici davranışları doğurmaktadır. Bir kültürün bitip bir diğerinin başladığı noktanın çok net olmadığı karmaşık bir kültürler kolajı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada EK 13’de, damak tadı ve tercihler arasındaki ilişki Nestle örneği üzerinden anlatılmaktadır. Nestlé örneği dünyanın dört bir yanında damak tadı ve tercihlerin ne kadar önemli olduğunu ve pazara yeni ürünler sürmenin pazar araştırması ve birincil veri toplamayla ilişkili maliyetleri nasıl artırdığını göstermektedir. Başarı için büyük çabalar, kapsamlı araştırmalar ve ciddi harcamaların gerektiği bir tabloda Nestlé gibi büyük firmalar bile her zaman bu yükü kaldıramayabilmektedirler. KOBİ’ler bağlamında bu tür girişimlerin bazen hayal dahi edilemez olduğu söylenebilmektedir.

Gelişmekte olan en büyük pazarları stratejik açıdan önemli yapan faktörler yansımaları bulmaktadır: avantajlı bir tüketici yapısı, hane halkı gelirlerindeki artış ve kredi olanaklarının genişlemesi, ve artan verimliliğin daha cazip fiyatları beraberinde getirmesi. Gelişmiş ülkeler de uluslararası ticareti artırma bağlamında gelişmekte olan pazarlardaki insan kaynaklarının ve tabii kaynakların gelişiminden faydalanmaktadır. Çin’deki bilgisayar fabrikalarında çalışan işçilerin ya da Hindistan’daki yazılımcıların gelirleri arttıkça bu gruplar da tüketiciler haline almaktadır. Yıllık geliri 10.000 \$ eşdeğerine ulaşan kişilerin sayısı 2015’te 2 milyara ulaşırken bunların 900 milyonunun gelişmekte olan pazarlardaki tüketici sınıfına

⁴¹³ Douglas, Craig, a.g.e., s.380

yeni katılanlar olduğunu söylemek yanlış olmaz.⁴¹⁴ Gelişmekte olan ekonomiler gelişmiş ülkelerin ihracat yapabilen firmalarına harika fırsatlar sunmanın yanında parçalanmış piyasalar, alışılmadık yapılanmalar, tutarsız mevzuat ve "kurumsal boşluklar" gibi çeşitli sorunlara da sahne olmaktadır.⁴¹⁵ Dolayısıyla, sundukları faydalara rağmen gelişmiş ülke firmalarının gelişmekte olan pazarlara girme kararını aldıktan sonra üstesinden gelmesi gereken çok sayıda sorun olacağını da söylemek yanlış olmaz.

Gelişmekte olan pazarlarla ilgili bir husus, çoğu zaman bu ülkelerin bu pazarlara girmeye çalışan yabancı firmalara farklı kısıtlamalar getirdiğidir. Çin hükûmeti video-disk oynatıcılar bağlamında EVD, işletim sistemleri bağlamında Red Flag Linux gibi kendi standartlarının uygulanmasını zorlamaya çalışmıştır.⁴¹⁶ Brezilya'da Hollandalı bir telekomünikasyon firmasının geçici bir lisans almak için bile altı aylık bir sürede sekiz devlet kurumuyla çeşitli süreçleri sonuçlandırması gerekmiştir.⁴¹⁷

Bu noktada dikkat çeken bir diğer husus, gelişmekte olan pazarlardaki firmaların mevcut durumdaki ve gelecekteki rekabetidir. Çin firmaları oldukça kısa bir süre içinde güçlü global markalar geliştirebilmişlerdir. Bazıları yurt içindeki pazar paylarına dayanarak adım adım ilerleme yoluna giderken (örneğin elektrikli ev aletlerinde Haier, otomobillerde ise Geely'nin yaptığı gibi) diğerleri mevcut global markaları satın alma yoluna gitmiştir (televizyonlarda TCL, bilgisayarlarda Lenovo örneklerinde olduğu gibi).⁴¹⁸

Bu bağlamda dikkate alınan bir diğer olgu da ekonomik ve ulusal güvenlik konusudur. General Electric (GE), Microsoft, Cisco ve Intel gibi firmalar Çin'de araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri yürütmekte ve bu çerçevede yabancı teknik uzmanlara eğitim verirken muhtemelen yaşamın her boyutunda hâkim nitelikteki Çin hükûmetine de kendi özel teknolojilerine erişim olanağı tanımaktadırlar.

Yukarıda da belirtildiği üzere bazı ortak özellikleri olsa da Brezilya, Çin, Hindistan ve Rusya gibi gelişmekte olan pazarlar, pazarlamayla ilgili boyutları bağlamında oldukça farklı nitelikler arz edebilmektedir. Anketlerde Çinli tüketicilerin kolaylığa en büyük önemi atfettikleri, ardından mağazaların ferahlığı ve konforu ile sunulan ürünlerin neler olduğunun geldiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Carrefour, Wal-Mart ve Metro Çin'in yeni perakende pazarında oldukça başarılı olmuşlardır. Öte yandan Güney Amerika'da gelişmiş ülkelerin süpermarket ve hipermarket modellerini uygulamaya geçirmeye çalışan firmalar küçük

⁴¹⁴ Czinkota, Ronkainen, a.g.e., ss.116-117

⁴¹⁵ Xufei Ma, "Beyond Transaction Cost Determinants: An Integrated Framework for Export Intermediary Selection in Emerging Economies", Tamer Çavuşgil ve Carl Arthur Solberg (Ed.), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries** kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006, ss.23-43

⁴¹⁶ A.g.e., ss.116-117

⁴¹⁷ A.g.e., ss.116-117

⁴¹⁸ "China's Power Brands", Business Week, 8 Kasım 2004, ss.77-84

mağazalar, pazar yerleri ve bağımsız küçük ölçekli süpermarketler gibi Latin kültürünün ayrılmaz parçaları olan olguların ciddi rekabetiyle karşı karşıya kalmıştır.⁴¹⁹

Son yirmi yılda iş dünyasının hızlı bir biçimde küreselleşmesi giderek artan sayıda firmayı kendi ülkeleri dışındaki pazarlara girmek suretiyle genişleme stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Asya ve Güney Amerika'daki gelişmekte olan dinamik pazarların yanında Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya gibi oturmuş pazarlar da bugün artık dünyanın dört bir yanından büyüklü küçüklü çok sayıda firmayı çekmektedir.⁴²⁰ Ancak bir firma yurt dışındaki bir pazara girmeye ya da faaliyetlerinin kapsamını genişletmeye karar verdiğinde yapması gereken şey bu bağlamdaki operasyonlarının yapısal niteliğini belirlemektir. Yeni bir pazara girmek yeni bir şirket kurmak gibidir. Satış ve pazarlama mekanizmaları, altyapı ya da pazar hakkında bilgiler ya yoktur, ya da çok sınırlıdır.

Gelişmekte olan pazarlara (GOP) girişin altında yatan başlıca saik satışları artırmak ve karlılığı daha da yukarıya taşımaktır. Gelişmekte olan pazarlar arasında da kayda değer farklar olduğu gerçeği ışığında her bir pazar için uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bir dizi stratejik tercih söz konusuysa da bunların büyük çoğunluğu için pazarın kendine has niteliklerini fark etmek elzemdir.⁴²¹

Gelişmekte olan pazarlara girme kararı almadan önce KOBİ'lerin kendilerine şu soruları sorması gerekir:⁴²²

- Gelişmekte olan pazarlarda rakiplerimizin önüne nasıl geçebiliriz?
- Riskli ancak yüksek büyüme hızı görülen gelişmekte olan pazarlara giriş yaptığımızda işletmemizin riskleri bertaraf etmesini nasıl sağlayabiliriz?
- Bu pazarlarda pazarlama faaliyetlerini ve satışlarla ilgili sonuçları nasıl ölçebiliriz?

Uluslararası genişleme firmaya yeni ve potansiyel olarak daha kârlı pazarlar sunar; rekabet gücünü artırmaya yardımcı olmaktadır; yeni ürün fikirlerine, üretimde yeniliklere ve en son teknolojilere erişimi kolaylaştırmaktadır. Çoğu KOBİ'nin önüne çıkan başlıca sorun genellikle kısıtlı kaynaklarla ve çoğu zaman esnek, yaratıcı ve yenilikçi iş uygulamalarını benimsemek suretiyle rekabetçi, sürdürülebilir ve kârlı bir iş kurup geliştirmektir. Yeni bir pazara giriş öncesinde KOBİ'lerin bu pazara tek başına girme ya da iş ortakları ya da çeşitli kanallar üzerinden girme arasında bir tercih yapması gerekecektir. 2. bölümde de anlatıldığı üzere, iş ortaklarıyla çalışmak yatırım gereksinimini ve riski azaltıcı etki yapmaktadır.

⁴¹⁹ Guillermo D'Andrea, E. Alejandro Stengel ve Anne GoebelKrstelj, "Six Truths About Emerging-Market Consumers", **Strategy and Business** 34, Bahar 2004, ss.58-69

⁴²⁰ Osland, Taylor, Zou, a.g.e., ss.153-161

⁴²¹ Tarun Khanna, Krishna Palepu, ve Jayant Sinha, "Strategies that Fit Emerging Markets", **Harvard Business Review** 83, Haziran 2005, ss.63-76

⁴²² Fawzy, Dworski, a.g.e., s.6

KOBİ'ler bağlamında, küçük firmaların ciro ve karının kayda değer bir kısmını çoğu zaman onu taşıyacak daha büyük ölçekli bir firmayla işbirliği yoluyla elde ettiği açıktır. Böylesi bir yaklaşımda sadece KOBİ belirli GOP pazarlarına daha kolay giriş olanağı elde etmek ve yukarıda bahsedilen kısıtlamaların üstesinden gelmekle kalmaz, aynı zamanda onu taşıyan firmanın deneyiminden öğrenmek suretiyle pazar hakkında da önemli bilgiler (müşteri zevkleri ve tercihleri ve satın alma davranışları) kazanmaktadır.

İş ortakları arasındaki bağlantı ve ilişkiler de çeşitli kontrol, koordinasyon ve işbirliği yaklaşımlarına tabidir. Bu noktada "kontrol" bir firmanın bir diğeri üzerinde hâkimiyet kurabilmesine olanak tanıyan hiyerarşik görünümlü ilişkileri ifade etmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe önde gelen üreticilerle bunların altyüklenicileri arasındaki ilişkilerin bu nitelikte olması alışılmış bir durumdur.⁴²³ "Koordinasyon", "liderlik eden" ya da "ana eksen" niteliğindeki bir firmanın katma değer zincirini yönettiği durumları betimlemektedir. Böylesi bir yapı firmaların değer zincirinde rekabet avantajına sahip oldukları bileşenler konusunda uzmanlaşmasına, öte yandan dezavantajlı oldukları faaliyetleri de o alanlarda güçlü iş ortaklarına bırakabilmesine olanak tanımaktadır. İşbirliği pazarın niş nitelikteki kısımları konusunda artan düzeyde uzmanlaşmanın bir sonucu olup katma değer zincirindeki firmalar arasında karşılıklı bağımlılığı teşvik etmektedir. İş ortakları arasındaki ilişkinin tabiatı, aralarındaki güven ve koordinasyon düzeyine göre değişmektedir.

Ebocube Modeli geliştirmekte olan pazarlarda işletmeler arası (B2B) pazarlamaya yönelik bir model olup uçtan uca bütünleşik pazarlama sürecini tanımlamaktadır.⁴²⁴ GOP'ler halen ticareti canlandırmak için yenilikçi iş modelleri üzerinden internetin gücünden yararlanmaktadır. Küçük işletmeler için internet üzerinde global bir pazar yeri sunan ve Çin merkezli bir internet sitesi olan Alibaba.com bu durumu ortaya koymaktadır. İnternet iş dünyasındaki faaliyetlerin serbestçe akışını sağlayan önemli bir platform haline gelecek ve internet siteleri, video uygulamaları ve veritabanları gibi uygulama ve araçları değerlendirecektir. Dolayısıyla GOP'lere erişim ve onlarla iş yapmak da giderek daha kolay bir hale gelecektir.

Yeni bir ürün veya hizmeti ilgili bölgede pek tanınmayan bir markayla sunan KOBİ'lerin geliştirmekte olan kırsal bir pazara girişte uygulayacakları stratejiyi şekillendirirken dikkate alması gereken bir dizi faaliyetten söz edilebilmektedir:⁴²⁵

- **Müşterileri Aktive Etmek** - Geliştirmekte olan kırsal bir pazardaki bir tüketici bir ürün veya hizmeti satın almayı düşünmeden önce, söz konusu alımı yapabilecek olanaklara sahip olmalıdır. Bir şirketin pazarlama kanalında tüketicinin alım yapma arzusunun önünü açacak faaliyetleri (şirketin kendisi ya da iş ortakları üzerinden yürüten) bir yapılanma olmalıdır.

⁴²³ Hollensen, a.g.e., s.84

⁴²⁴ Fawzy, Dworski, a.g.e., ss.6-8

⁴²⁵ Benjamin Neuwirth **Marketing Channel Strategies in Rural Emerging Markets**, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, ABD, 2012, ss.5-35

- **Eğitim** - Gelişmekte olan kırsal pazarlardaki tüketiciler çoğu zaman bankacılık, modern hijyen uygulamaları ve modern tarım uygulamaları gibi konularda bilgiden yoksundur. Firmalar öncelikle müşterilerin amaçlanan davranış veya işlevi nasıl gösterdiğini tespit etmek ve müşterilerin mevcut durumdaki bilgi düzeylerinde eksik kalan hususları öğrenmek amacıyla birinci elden mülakatlar ve etnografik araştırmalar yapmalıdır. Ardından firma kırsal tüketicilere yönelik eğitim girişimleri tasarlamalı ve kâr amacı gütmeyen yerel kuruluşlarla ve devlet kurumlarıyla ortak hareket ederek firmanın mesajını ulaştırmalıdır.
- **Alım Gücü** - Gelişmekte olan kırsal pazarlardaki tüketicilerin gelir düzeyi düşük olup kazançlarını da dönem dönem elde ettikleri bilinmektedir. KOBİ'ler ödeme planı stratejilerini geliştirirken sattıkları ürün veya hizmetin türünü, hedef tüketicinin finansal ihtiyaçlarını ve firmanın finansal ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.
- **Markaya Duyulan Güven** - Güvenilir bilgi eksikliği ve çok sayıda sahte ve düşük kaliteli ürünün söz konusu olmasından dolayı gelişmekte olan kırsal pazarlardaki tüketicilerin pazara yeni giren yeni markalara güvenmekte pek aceleci olmayacağı beklenmelidir. Pek tanınmayan bir markayla bir pazara giriş yapan firmalar oturmuş ve güvenilir sayılan firmalarla stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) düzenlemeleri çerçevesinde girişi tüketici güvenliğini kazanmada başarılı bir strateji olarak görmektedir. Tıpkı Coca-Cola'nın Thumbs Up ile yaptığı gibi, yeni giriş yapan firmalar ticari markalarla stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişkisi kurma yoluna gidebilmektedir.
- **Dağıtım Ağı Tasarımı** - Gelişmekte olan kırsal pazarlara giriş yapan çoğu firma bir yandan ürünleri tüketicilerin alım yapmak istediği yere götüren, bir yandan da firma açısından uygun maliyetli olan dağıtım ağları tasarlamakta güçlük çekmiştir. Kırsal nüfusun büyük bir coğrafyada dağınık bir biçimde yaşadığı durumlarda, kırsal ulaşım altyapısının zayıf ya da tümüyle eksik olduğu bölgelerde bu güç bir iş olabilmektedir. Böyle durumlarda KOBİ'lerin ürünlerini merkezi bir dağıtım noktasına teslim etmesi ve akabinde bağımsız girişimcilerin ürünleri satın alarak bunları köylere götürmesi sıklıkla başvurulmuş bir sistemdir. Böyle durumlarda stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) de KOBİ'ler açısından en iyi çözüm olabilmektedir. Özellikle de kapsamlı bağlantılarının olmadığı ve dolayısıyla yerel girişimcileri bulmanın ek çaba, zaman ve maliyet gerektirdiği durumlarda bu önerme net bir ihtiyaç halini almaktadır. Daha büyük ölçekli bir firmanın (taşıyıcı firma) gelişmekte olan kırsal pazarlarda dahi mevcut olan dağıtım kanallarını kullanmak KOBİ'ler açısından daha az maliyetli ve çok daha kârlı olabilmektedir.
- **Dağıtım Ağı Lojistiği** - Yukarıda da belirttiğimiz üzere, gelişmekte olan kırsal pazarlarda bir dağıtım ağı işletmek böyle bir ağı tasarlamaktan bile zor olabilmektedir. Zayıf altyapı, son derece bölünmüş bir görünüm arz eden dağıtım kuruluşları ve depolama ve lojistik firmalarının sergilediği sorumsuz tavırlar bu durumun altında yatan başlıca nedenlerdir. Firmalar mümkün olduğunca, büyük ölçüde şirketlerce inşa

edilmiş veya halihazırda ülkede mevcut etkin dağıtım ağlarını stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişkisi çerçevesinde değerlendirmelidir.

- **Satış Sonrası Hizmetler** - Gelişmekte olan kırsal bir pazardaki bir müşterinin bir ürünü satın alması sonrasında müşteri zaman içinde, ürünün bozulması ya da düzenli servis gerektirmesi durumunda firmadan ek desteğe de ihtiyaç duyabilmektedir. Firmalar kendi çalışanları üzerinden ya da bölgede çalışan yerel onarım teknisyenleriyle ortaklığa giderek satış sonrası hizmetler sunabilmektedir. Satış sonrası hizmetler yapısı işletmek ve uzak gelişmekte olan kırsal pazarlarda bu iş için çalışacak personel istihdam etmek KOBİ'lerin karşılamakta güçlük çektiği bir mali yük getirmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler halihazırda satış sonrası hizmetler ağı kurmuş ve oturmuş yerel firmalarla stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) güzenlemelerine gidebilmektedirler.

Çalışmada EK.14'de, Avustralya'daki KOBİ örneği üzerinden, gelişmekte olan pazarların kırsal kesimlerine giriş yapmakta, stratejik tedarik zinciri ortaklığı pazarlama yönteminin tercih edildiğini anlatılmaktadır. Bu örnekte Avustralya gibi gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin dahi kısıtlı bütçe ve birincil bilgi eksikliği gibi belirli kısıtlamalarla karşı karşıya olduğu ve dolayısıyla pazara giriş stratejisi olarak stratejik tedarik zinciri ortaklığına başvurdukları görülebilmektedir. İlk kez gelişmekte olan pazarların kırsal kesimlerine giriş yapmakta olan bir firmanın kendi özel dağıtım ağlarını kurmaya veya mevcut bir özel lojistik firmasından tam bir dağıtım ağı hizmeti almaya gitmeden önce başka çözümleri denemesi gerektiğini söylemek yanlış olmaz. Bunların yerine, giderleri sınırlı tutmak ve başarı şansını artırmak için pazara giren firmanın mevcut firmalarda kurulmuş olan ya da yerelde kurulu bulunan başarılı dağıtım ağlarıyla muhtemel bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişkisini mümkün olduğunca değerlendirmesi gerekmektedir. Akademik literatürde stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) yeni bir dağıtım ağı kurmaya iyi bir alternatif olarak görülmektedir. Daha yakın dönemde, Hindistan'da Enerji ve Kaynaklar Kurumu (TERI) güneş enerjisi dağıtım çalışmalarını mevcut altyapı ve girişimcilik ağları üzerinden piggybacking yoluyla yürütmenin tedarik zinciri maliyetlerini aşağı çektiğini tespit etmiştir.⁴²⁶

Gelişmekte olan pazarlara girişte KOBİ'lerin önündeki bir diğer engel de markaya duyulan güvenin eksikliğidir. Tüketicilere ürün veya hizmet satmak isteyen firmaların öncelikle tüketicinin güvenini kazanması gerekmektedir. Amerika Birleşik Devletlerindeki Coca-Cola gibi bir firma açısından bu çok zor değildir. Zira Coca-Cola markası iyi tanınmaktadır ve tüketici nüfusun tümünün güvenine mazhardır. Coca-Cola markasının yanında Amerika Birleşik Devletlerindeki tüketiciler devletin de ürün güvenliğini teminat altına alan ve sahte ürünlerin satılmasını önleyen kanunları uyguladığı bir ortamda Coca-Cola'nın piyasaya yeni süreceği ürünlere de güveneceklerdir. Yeni bir ürün veya hizmetle, ve

⁴²⁶ Rehman, Kar, Raven, Singh, Tiwari, Jha, Sinha, Mirza, "Rural Energy Transitions in Developing Countries: A Case of the Uttam Urja Initiative in India", Environmental Science and Policy, Vol.13, 2010
https://www.academia.edu/11282566/Rural_energy_transitions_in_developing_countries_a_case_of_the_Uttam_Urja_initiative_in_India.pdf

bilinmeyen bir markayla gelişmekte olan kırsal bir pazara giriş yapmakta olan bir firma içinse durum çok daha farklı olacaktır. Böyle si bir pazarda hem tüketiciler birçok markadan bihaber olacaktır, hem de bilgiye erişimlerinin kısıtlı olmasından ve çok sayıda sahte ürün ve kalitesiz markanın pazarı doldurmuş olmasından dolayı yani markalara güvenmeye pek sıcak bakmayacaklardır. Oturmuş markaları olmadan gelişmekte olan kırsal pazarlara girmekte olan firmaların, firmanın başarısının anahtarı olabilecek unsurlardan birinin kırsaldaki tüketicilerin güvenini kazanmak olduğunu fark etmesi gerekmektedir. Arjun Chauduri ve Morris Holbrook markaya duyulan güveni ortalama bir tüketicinin markanın belirtilen işlevi yerine getirebilme yeteneğine güvenmeye ne ölçüde sıcak baktığına atıfla tanımlamaktadır.⁴²⁷

Gelişmekte olan kırsal pazarlarda markaya duyulan güvenin gne iyi bir rnek Meksika'nın en büyük fırın ürünleri markası Bimbo'dur. Bimbo markasına Meksika'da duyulan güven o denli yüksektir ki, çoğu zaman dükkân sahipleri Bimbo kuryelerine sabah erken saatte getirdikleri ekmekleri dükkânın içine bırakıp ekmeklerin parasını da oradan almaları için anahtar vermekten ekinmez.⁴²⁸ Böyle durumlarda stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) tanınmayan markalarla gelişmekte olan kırsal pazarlara girmek isteyen firmalar için en iyi çözüm olarak görülmektedir. Halihazırda tanına ve güvenilen bir marka ya da yerel kuruluşla piggybacking düzenlemesine gitmek maliyetleri azaltıp başarı şansını artıracaktır.

Gelişmekte olan kırsal pazarlara girmek isteyen firmalar, yeni firmanın taşıyıcı firmanın hem markasının tanınırlığından hem de güçlü dağıtım ağından yararlanabilecekleri stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkilerini tercih etmek isteyebilmektedirler. Güvenilen bir firmayla kurulan stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi yeni firmanın da başarı şansını ve oranını artırmaktadır. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ikişkisi için güvenilir bir marka ararkense yeni firmanın aşağıdaki özelliklere dikkat etmesi gerekmektedir.⁴²⁹

1. Taşıyıcı firmanın kırsal kesimlere derinlemesine uzanan ve kendini ispatlamış bir dağıtım ağı olmalı ve aynı zamanda söz konusu taşıyıcı firma rakip ya da eşdeğer bir ürünle halihazırda bir ilişki içinde olmamalıdır. Örneğin bir şampuan üretmekte olan bir firma, kendisiyle rakip ürünlerin satışını yapmakta olan Hindustan Unilever ile stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi içinde olmaya sıcak bakmayacaktır.
2. Taşıyıcı firma, yeni firmanın sunduğu ürün türü için etkili olabilecek bir dağıtım modeli kullanmalıdır. Bu ikinci husus stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisinin kısa bir deneme döneminin ötesinde de devam edebilmesi açısından

⁴²⁷ Arjun Chauduri ve Morris Holbrook, "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty", **Journal of Marketing**, Vol.65, No.2, Nisan 2001, ss.81-93
https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/593/The_Chain_of_Effects.pdf (20 Mayıs 2017)

⁴²⁸ https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo_Bimbo_2015_Integrated_Annual_Report_0609.pdf
(15 Mart 2019)

⁴²⁹ Neuwirth a.g.e., ss.5-35

önemlidir. Burada "çıkar" (bir firma açısından) kâr elde etmek, (bir sivil toplum örgütü (STK) ya da yerel bir yarı resmi kurum açısından) sosyal refaha katkıda bulunmak olabilmektedir.

3. Taşıyıcı firmanın markası yeni firmanın tüketicilerin aklında yer etmesini istediği marka imajıyla uyumlu olmalıdır.
4. Taşıyıcı firmanın, dağıtım ağını yeni firmaya uzun vadede kullandırmada bir çıkarı olmalıdır. Aynı zamanda taşıyıcı firmanın, markasının verdiği güvenden de yeni firmanın uzun vadede yararlanmasından ticari ya da toplumsal bir çıkarı olmalıdır. Bu üçüncü husus stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisinin devam edebilmesi için önemlidir.

Gelişmekte olan kırsal pazarlara ürün veya hizmetleriyle girmeye karar veren KOBİ'lerin kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişki türünü seçmesi gerekir. Başlıca üç stratejik tedarik zinciri ortaklıkları ilişkisi türünden söz edilebilmektedir.⁴³⁰

1. Kurumsal Ortaklıklar (Ticari Markalar)

Procter & Gamble ile Hindistan'ın tüketici ürünleri firması Marico Industries arasındaki ilişki başarılı bir kurumsal stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisine örnek gösterilebilmektedir. Hindistan'ın kırsal kesiminde deodorant, deterjan ve çocuk bezi dağıtımı için arayışta bulunan Procter & Gamble bir distribütörlük ittifakı kurmuştur.⁴³¹ Her ne kadar bu örnekteki firmaların ikisi de büyük firma olsalar da, yeni ve küçük firmalar da gelişmekte olan pazarlarda halihazırda oturmuş firmaların dağıtım ağlarını stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) ilişkisi içinde değerlendirebilmektedirler. D.light Design bu konuda iyi bir örnektir.

D.light Design 2007'de Stanford İşletme Okulu öğrencileri Sam Goldman ve Ned Tozun tarafından kurulmuştur.⁴³² Sam uzun yıllar Afrika'da barış gönüllüleri bünyesinde çalışmış ve insanların hala geceleri ışıklandırma için gazyağı lambaları kullandığını görmüştür. Dünyanın dört bir yanında elektrik şebekelerine güvenilir erişimi olmayan insanlar gazyağı lambalarını aydınlatma için kullanmaktadır. Tüketicilere ilişkin içgörüler sağlama ve prototip geliştirmeye yönelik aylar süren çalışmalardan sonra Sam ve Ned gazyağı lambalarından daha iyi ışık veren ve nispeten uygun fiyatlı, güneş enerjili bir LED lamba projesiyle okullarından mezun olmuştur.

İlk kez Uttar Pradesh eyaletinde pazara sürülen d.light üçüncü şahıs depo ve lojistik hizmetleri sağlayıcılarla kendi dağıtım ağını kurmaya çalışmıştır. Ancak ürünün satış

⁴³⁰ A.g.e., ss.5-35

⁴³¹ "P&G Snaps Pact With Marico", Business Standard, 30 Kasım 2002

<http://www.businessstandard.com/india/news/pg-snapsactmarico/119441/> (20 Ocak 2019)

⁴³² Damian Miller, *Selling Solar: The Diffusion of Renewable Energy in Emerging Markets*, Earthscan, Birleşik Krallık, 2009, ss. önsöz xxix -xxxi

rakamlarının sınırlı kalması ve Uttar Pradesh'in kırsal kesimlerinde ulaşımın yüksek maliyetinden ötürü dağıtım ağı başarısız olmuştur. D.light sermayesi sınırlı ve dolayısıyla halihazırda popüler bir yerel markayı satın alabilecek durumda olmayan bir firma için gelişmekte olan kırsal bir pazara girişte ikinci en iyi seçeneğin halihazırda güvenilen bir yerel markayla işbirliğine gitmek olduğunun farkına varmıştır. Bu bağlamda firma Hindistan'ın en büyük ikinci petrol şirketi olan Bharat Petroluem (BPCL) ile bir ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bharat Petroleum (BPCL) ile kurulan ortaklık, taşıyıcı firmanın (BPCL) yeni firmanın (d.light) ürünlerinin dağıtım ve satışına ilişkin sorumlulukları üstlendiği klasik bir kurumsal stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi niteliğindedir. Bu ilişkide d.light BPCL'e ürün temin etmek ve tanıtım faaliyetlerine destek vermekle sorumludur. BPCL ise ek gelir kalemleri sağlama arzusuyla ve enerji tasarrufu konusundaki marka mesajına vurgu yapabilmek için d.light ile kurulan ortaklığa bağlıdır. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) bir yandan d.light'ın en büyük gelişmekte olan pazarlardan biri olan Hindistan pazarına girmesine imkân verirken bir yandan da satışlarını 10 kat artırmıştır. Dahası, d.light kendi dağıtım kanallarını oluşturmak ve marka güveni kazanmak için çaba sarf etmek ve büyük harcamalar yapmaktan da kurtulmuştur.

2. Yerel Sivil Toplum Örgütleri ve Bireysel Markalar

Gelişmekte olan kırsal pazarlara girme çalışmalarında firmalar tanınan bir yerel sivil toplum örgütü ya da yerelde önemli bir vatandaşa duyulan güven üzerinden stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisiyle de tüketici güveni kazanabilmektedir. Örneğin ITC dağıtım kanalını Hindistan'daki kırsal topluluklara uzanacak şekilde derinleştirmeye yönelik e-Choupal inisiyatifine start verdiğinde bölgedeki önde gelen çiftçilerin itibarı üzerinden adım atmayı seçmiştir. C.K. Prahalad'ın da belirttiği üzere, Hindistan'ın kırsal kesimindeki çiftçiler ilk etapta ITC markasına güvenmeye pek sıcak bakmayabilirlerdi. Zira geçmişte başka kurumlar, kişiler hatta iklim bile onlara beklemedikleri zararlar verebilmişti.⁴³³

Hindistan'ın kırsal kesimlerinde güven en değerli varlıktır. ITC bu güvensizliği aşmak için firmanın hizmetlerini sunduğu her köyde önde gelen bir çiftçiye "Sanchalak" payesiyle görevlendirme yoluna gitmiştir. Sanchalak ITC'nin yereldeki tarımsal satın alma, bilgilendirme ve dağıtım faaliyetlerini yürüten kişidir. Kırsal kesimdeki çiftçiler alışılmış ürün satın almalarına hiç güven duymuyorlardı. Zira yıllar boyunca bu kişilerin elinden zarar görmüş ve yolsuzluk uygulamalarından canları yanmıştı. Öte yandan kendi aralarından biri olan Sanchalak'a güven duymakta zorlanmadılar. Bu yolla ITC de kırsal kesimde güvenilen bir marka halini alabildi.

Hindistan'daki ICICI Bank da kırsal alanlarda markasına duyulan güveni güçlendirmede ITC'nin izlediğine benzer bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) yaklaşımı izlemiştir. ICICI kırsal kesime bankacılık hizmetlerini ulaştırmada kadınlardan

⁴³³ C.K. Prahalad, *Fortune at the Bottom of the Pyramid* (New Jersey: Pearson Publishing, 2005), ss.149-154 http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_apr_jun_149_154.pdf (10 Nisan 2017)

oluşan Dayanışma Gruplarına (SHG'ler) başvurmaktadır. ICICI'nin programı öncesinde geçmişte güvenilir bankalarla temsilcileriyle yaşanan çeşitli deneyimlerden dolayı kırsal kesimdeki bazı tüketiciler ticari bankalara güven duymuyorlardı. Proaktif kadınların grup halinde krediler kullanmak üzere SHG'leri kurmasına yardımcı olmak suretiyle ICICI, bir kurum olarak Dayanışma Gruplarına kadın tüketicilerin duyduğu güvenle bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkisi kurmuştur. Dahası, birden fazla SHG kurabildiğini gösteren kadınlar ilerleyen aşamalarda kırsal kesimde ICICI'nin faaliyetlerini ve markasının bilinirliğini daha da geliştirmeye yardımcı olmak üzere ICICI kadrosuna alınmıştır.

3. İşletmeler Arası Satış

Burada ele alınacak son stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) modeli maliyet açısından son derece etkin olmasına karşın bazı önemli dezavantajları olan bir modeldir. Ürünlerini geliştirmekte olan kırsal bir pazarda dağıtabilmek ve pazarlayabilmek isteyen bir firma ürünlerini bir başka firma, sivil toplum örgütü veya devlete büyük ölçekte satış yoluyla sunabilmektedir. Taşıyıcı firma statüsündeki kuruluş ürünleri aldıktan sonra uygun gördüğü şekilde kırsal alanlarda bunların dağıtımını yapabilmektedir. Afrika'nın kırsal bölgelerindeki yoksul çiftçiler için su pompaları yapan bir kuruluş olan KickStart International, işlerinin bir kısmını bu model kapsamında yürütmektedir.⁴³⁴ KickStart su pompalarını ürettikten sonra bunları taşıyıcı kuruluşa sevk etmekte ve teslimatta ücretini nakit olarak almaktadır.

KickStart dağıtım ağını yönetmekten kurtulup yalnızca işletmeler arası ilişkiyi yönetmesinin yettiği bir çerçevede faaliyet gösterebildiği için bu model etkin bir yaklaşım olarak nitelenmektedir. Öte yandan dağıtım ağının ilerleyen aşamalarındaki müşterilere ürünlerin ulaşmasını ve bu müşterilerce ürünlerin kullanımını takip etmenin çok kolay olmaması, ve ürünlerini diğer kuruluş üzerinden dağıtan firmanın bizzat bölgede faaliyet gösteren bir firmayla aynı şekilde pazarla ilgili içgörüler elde edememesi bu modelin zayıf yanları olarak nitelenebilmektedir. Örneğin KickStart, pompalarını satın alan sivil toplum örgütlerine ürünleri son kullanıcılara satmaları yönünde tavsiyelerde bulunsa da pompaların gerçekten bu şekilde satılıp satılmadığını, yoksa ücretsiz olarak mı verildiğini tespit etme olanağı yoktur. KickStart bir ürünü satın almanın aynı ürünü hibeyle almaya kıyasla kırsal kesimdeki bir tüketici bağlamında daha belirgin bir dönüşümsel etkisi olacağı görüşünden hareketle konum almaktadır. Bu bağlamda firma ürünlerinin ücretsiz olarak verilmesinin sosyal misyonuna darbe vurabileceğinden endişe duymaktadır.

Gelişmekte olan kırsal pazarlarda ürünlerinin ücretli olarak verilmesini sağlama bağlamında KOBİ'ler aşağıdaki fiyatlandırma ve ödeme sistemlerine başvurabilmektedir:⁴³⁵

1. **Küçük ve ucuz** - Kenya'daki satışlarının enflasyon nedeniyle eridiğini gören Coca-Cola alım gücüyle ilgili endişelere bir yanıt olarak ürününün daha küçük ve daha ucuz

⁴³⁴ kickstart.org/ (17 Nisan 2019)

⁴³⁵ Neuwirth, a.g.e., ss.5-35

bir versiyonunu çıkarmıştır. Benzer biçimde 2001'de Hindistan'da 5 rupi fiyatlı daha küçük ve ucuz bir ürünü piyasaya süren Coca-Cola kişi başına düşen tüketimin ikiye katlandığını görmüştür.⁴³⁶

2. **Küçük ödemelerle finansman** - Küçük ödemelerle finansman, dayanıklı tüketim malları satan bazı firmalar için verimli bir ödeme planı olarak görülmektedir. Brezilya'da elektronik ürünler ve diğer dayanıklı tüketim mallarını satan bir firma olan Casas Bahia bu modelle başarılı bir iş kurmuştur. Firma müşterilerinin aylar içinde küçük taksitler halinde ödemeler yapmasına izin vermekte ve satışlarının yüzde 90'ını bu şekilde finanse etmektedir.⁴³⁷
3. **Dayanışma Grupları (DG)** - Firmaların, gelir piramidinin en alt kademesindeki tüketiciler arasındaki temerrüt ihtimalini azaltmada etkili buldukları bir diğer metot dayanışma gruplarıdır. DG'lere popülerlik kazandıran ilk kurum Bangladeş'teki Grameen Bank'ın mikrofinans programı olup, bu çerçevede yoksul tüketicilerin (ki bunların hemen hemen tümü kadındır) tasarruf yapabilmesini ve finans kurumlarından kredi alabilmesini sağlamaktadır. DG modelinde gruba üye kadınlar bireysel olarak küçük krediler almakta ve grubun tümü bu kredilerin vaktinde ödenmesini sağlama sorumluluğunu üstlenmektedir. Kadınlardan birinin kredi ödemelerinde temerrüdü halinde DG'nin tümü cezalandırılmaktadır. Kadınlar arasındaki sosyal bağların yakın oluşu ve dolayısıyla parayı sorumlu bir biçimde kullanarak kredileri vaktinde ödeme yönündeki akran baskısı sayesinde DG'ler kırsal kesimdeki yoksullara kredi vermede başarılı bir model olarak kendisini ispatlamıştır.
4. **Taksitli satış** - Gelişmekte olan kırsal pazarlarda nispeten pahalı ürünler satmak isteyen firmalar açısından taksitli satış programları satışlara hız kazandırmada başarılı bir model olarak görülmektedir. Taksitli satış programlarında müşteri ürünü satın alma yönünde taahhütte bulunmakta ve akabinde ürünün ücretini taksit taksit ödemektedir. Ürünün satış bedeli tümüyle ödendiğinde müşteriye ürün teslim edilmektedir. Afrika'nın kırsal kesimlerinde su pompaları satan bir firma olan KickStart International ürünlerini şahıslara satmada taksitli satış programlarının başarılı olduğunu görmüştür. Potansiyel birçok müşteri su pompası almak istediğini, ancak gelirlerinin düzensizliğinden ötürü pompayı hemen almaya güçlerinin yetmeyeceğini ifade etmektedir. KickStart müşterilerin su pompasının bedelini zaman içinde, ellerine para geçtikçe ödemesine olanak tanımaktadır.⁴³⁸

Her ne kadar gelişmekte olan kırsal pazarlara girişte firmaların karşılaştığı engeller büyük olsa da, fırsatların daha da büyük olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu bağlamda bahis konusu fırsatlar geniş anlamıyla üç kategoride özetlenebilmektedir:

- **Kâr** - Her ne kadar tüketiciler yoksul olsa da hep birlikte değerlendirildiğinde bu grubun toplam harcama bütçesi devasa rakamlara ulaşabilmektedir. Kaldı ki, bu tüketicilerin ihtiyaçları henüz daha yeni yeni karşılanmakta ve bu bağlamda yatırım yapmaya sıcak bakan firmalar için büyük ve kârlı fırsatlar olduğu görülmektedir.

⁴³⁶ A.g.e., ss.5-35

⁴³⁷ Prahalad, a.g.e., ss.149-154

⁴³⁸ kickstart.org/ (17 Nisan 2019)

- **Yeni İş Modelleri** - Kârın yanında gelişmekte olan kırsal pazarlara girmeyi düşünen firmaları cezbeden bir diğerk fırsat daha önce hiç başvurulmamış yeni iş modelleri geliştirebilme olanağıdır.
- **Sosyal Fayda** - Gelişmekte olan kırsal pazarlarda yaşayan tüketiciler gelişmiş ekonomilerin başarısına zemin oluşturan bugüne kadar genel kabul gören anlamıyla piyasa ekonomisinin bir parçası olarak değerkendirilmemektedir. Piyasanın bu bölgelere erişimini sağlamak yoluyla yüksek kaliteli ve güvenilir ürünler sunan firmalar kırsal kesimlerdeki tüketicilerin başka bir biçimde elde edemeyeceğı değere ulaşabilmesine de imkân sağlamaktadırlar. Kırsal kesimdeki tüketiciler yalnızca ürünleri alacak kitle olarak görülmemekte, bazı firmaların gözünde tedarik zincirinin ve tanıtım faaliyetlerinin de bir parçası olarak değerkendirilen bu insanlar bölgelere sağlanan faydanın daha da derinlemesine etkili olabilmesini sağlamaktadır.



5. SONUÇ

Uluslararasılaşma kavramı, ulusal kurum ve ekonomilerin birbirlerine artan ölçüde bağımlı hale gelmeleri trendi olarak tanımlanabilir. Firmalar dünya genelinde tanınır olmak, uzun vadeli büyümeyi sağlamak, kârlılığı artırmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak gibi farklı güdülerle uluslararası ölçekte rekabete girerken, ulusal pazarın doyuma ulaşmış olması, iç pazardaki rekabetin yoğunluğu, ve devletin uyguladığı kural ve düzenlemelerin baskısı da bu yöndeki eğilimi kuvvetlendirmektedir. Tüm işletmelerin giderek artan ölçüde karşılıklı bağımlılık görülen global bir ekonomik ve fiziksel ortamda rekabet etmeye hazır olması artık olmazsa olmaz niteliktedir. Yabancı piyasalarda iş yapmak, bir firmanın yönetiminin yeni fikirler ve farklı sorun çözme yaklaşımlarıyla haşır neşir olabilmesini de sağlamaktadır.

Uluslararasılaşmaya yönelten faktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Pazarlama literatüründe en sık karşılaşılan sınıflandırmalardan biri, proaktif ve tepkisel güdülerin ayrı ayrı değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bir başka deyişle, proaktif firmalar kendileri istedikleri için uluslararası bir yapıya yönelirken tepkisel firmalar bunu yapmak zorunda oldukları için yaparlar. Proaktif güdüler arasında dış pazarın sunduğu fırsatlar, kâr ve büyüme hedefleri, ölçek ekonomisi ve vergi avantajı sağlama olanakları, yönetim kademesinin motivasyonu ve teknolojik yetkinlikler sayılabilir. Artık olgunluğa ve doyuma ulaşmış bir iç pazar, rekabet baskısı ve uluslararası müşterilere yakınlıkla firmaları belirli hareketlere yönelten tepkisel güdüler arasında sayılabilir.

İşletmeler varlıklarını ortama borçludur. Dolayısıyla bir firmanın ortamda meydana gelen değişimleri izlemesi ve bu değişimlere uyum sağlamak için stratejiler geliştirmesi elzemdir. Yurt dışındaki pazarlara girişte başvurulmuş bu farklı yaklaşımların etkinlik düzeyi kadar girdi maliyetleri de farklıdır. Pazara giriş türüyle ilgili kararı etkilediği düşünülen faktörler dört kategoride sınıflandırılmaktadır:

- Firmanın büyüklüğü, uluslararası deneyimi, ürün/hizmetleri, yönetimin kontrol konumu, yönetimin riske yönelik tutumları, pazar payı ve kârlılık hedefleri gibi kurum içi faktörler,
- Firmanın kendi ülkesiyle giriş yapmak istediği ülke arasındaki sosyokültürel mesafe, ülke riski, talepteki belirsizlik, pazarın ölçeği ve büyüme hızı, ticaretin önündeki doğrudan ve dolaylı engeller ve rekabetin yoğunluğu gibi kurum dışı faktörler,
- Risk kaldırabilme kapasitesinin sınırlı olması, kontrol ve esneklik düzeyi gibi dilenen türün nitelikleri,
- Know-how'ın üstü kapalı niteliğinde yansımaları bulan işleme özel davranışlar.

Yurt dışındaki pazarlara girişte uygulanan stratejilerin en kapsamlı sınıflandırması Cateora ve Graham tarafından yapılmıştır. Bu çerçevede uluslararası ölçekte genişlemenin dört temel yolu belirtilmektedir. Bu yollar en düşük riskten en yüksek risk düzeyine doğru şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- İhracata dayalı giriş türleri (doğrudan, dolaylı, işbirliğine dayalı),
- Akdi düzenlemeler (lisanslama, franchise sözleşmeleri, anahtar teslimi operasyonlar, fason üretim, montaj operasyonları ve yönetim sözleşmeleri),
- Stratejik ittifaklar (ortak girişimler, Ar-Ge konsorsiyumları, pazarlama ortaklığı ve piggyback), ve
- Doğrudan yabancı yatırımlar (satın alma ve sıfırdan yatırım).

Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) bir üreticinin bir diğerinin ürünlerini pazarlaması şeklinde ortaya çıkan ve hisse devri söz konusu olmadan yapılan bir iş ortaklığı düzenlemesidir. Doğrudan ihracat yoluna başvurabilmek için küçük kalan ve uluslararası ölçekte tanınmış bir markası olmayan üreticiler ya da yurt dışında pazarlamaya ciddi bir yatırım yapmak istemeyen firmalar açısından özellikle avantajlı bir yaklaşımdır. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) ilişkilerinde firmalar kendi rızalarıyla bir araya gelerek, tek başlarına etkin bir biçimde ulaşamayacakları bazı hedeflere birlikte ulaşmayı amaçlarlar. Böylesi iş ilişkileri iki tarafı birbirine bağlar: taşınan firma ve taşıyıcı firma. Taşıyıcı firma yurt dışındaki dağıtım tesislerini kendi ürünleri yanında taşınan firmanın ürünlerini de satmak için kullanmaktadır. Bu düzenlemede ürünler taşıyıcının ya da taşınan firmanın markasıyla sunulmaktadır. Bir stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) düzenlemesinde pazar kapsamı, bir ülkeden global pazarlara kadar çok geniş bir yelpaze ile kendisini gösterebilmektedir. Ürün kapsamı da stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggybacking) bağlamında dikkate alınması gereken bir diğer değişkendir. Taşınan bir firma piggybacking ilişkisini bir ürün, birkaç ürün, ya da ürün gamının tümü için değerlendirme yoluna gidebilir. Stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) düzenlemelerinde taşıyıcı firmalar ürün yelpazelerindeki eksik kalan noktaları çok kısa sürede tamamlayabildikleri ve bunu da yeni ürün geliştirmeye kıyasla daha düşük bir maliyetle başarabildikleri için, taşıyıcı firmalar açısından da bu yaklaşımın cazip görüldüğünü söylemek yanlış olmaz. Zara, H&M, IKEA, Illycaffè, Quint Winery gibi örnekler üzerinden yapılan analizde stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) düzenlemelerinin ne kadar popüler olduğu ve çeşitli faydaları ortaya konulmuştur.

Elbette ki KOBİ'lerin büyüme ve genişleme yolu dikensiz değildir. Bazı gözlemciler bu sürecin başarısızlıkla eş anlamlı görülebileceğini dahi belirtmişlerdir. Ciddi sayıda küçük işletme daha yola ilk çıktıkları yıllarda, bazıları da kuruluşu takip eden bir kaç yıllık dönemde akamete uğramaktadır. Kurulan tüm küçük işletmeler arasında ancak sınırlı sayıda işletme beş yıldan fazla süre faaliyetlerini sürdürebilmekte ve inovasyonla ekonomik büyümenin motoru niteliğindeki "örnek işletmeler" halini almaktadır. Finansla, ürün ve fiyatla, bilgiyle bağlantılı engeller, uluslararası pazarlar hakkındaki bilgilerin yetersizliği, ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili engeller KOBİ'lerin uluslararası faaliyetlerini geliştirmede karşılaştığı başlıca engeller arasında görülmektedir. Tüm bu sorun ve engeller bir yana, gelişmekte olan pazarlara giriş yapmaya çalışan KOBİ'ler marka güveni, dağıtım, lojistik, ağ tasarımı ve bu pazarlardaki tüketicilerin gelirlerinin düşük düzeyde ve düzensiz oluşu gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ'lere ilişkin veriler ve istatistikler ile birçok örneğin analizinden stratejik tedarik zinciri ortaklığı (piggyback) stratejisinin yaygın biçimde benimsendiği sonucuna varılabilmektedir. Gerek gelişmekte olan ülkelerden, gerekse AB, ABD ve Avustralya gibi gelişmiş bölgelerden KOBİ'lerin kısıtlı bütçe ve birincil bilgi eksikliği gibi belirli kısıtlamalarla karşı karşıya olduğu ve dolayısıyla pazara giriş stratejisi olarak stratejik tedarik zinciri ortaklığına başvurdukları görülebilmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan pazarların kırsal bölgelerine ilk kez giriş yapan firmaların deneyimi de piggyback stratejisinin kendi özel dağıtım ağını kurmaya kıyasla çok daha avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır.



KAYNAKÇA

YAYINLANAN KİTAPLAR

Akooorie M. ve Scott-Kennel J., **International Business Strategy: A New Zealand Perspective**, Pearson Education Limited, Yeni Zelanda, 2005

Albaum Gerald ve Duerr Edwin, **International Marketing and Export Management**, 7. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011

Albaum Gerald, Strandskov Jesper ve Duerr Edwin, **International Marketing and Export Management**, 2. basım, Addison Wesley, Birleşik Krallık, 1994

Aydın Kenan, **Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler**, 2. basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye, Şubat, 2007

Ball D.A., McCulloch-Jr, Geringer W.H. ve Minor J.M., **International Business: The Challenge of Global Competition**, McGraw-Hill, New York, 2008

Bennett Roger, **International Marketing**, 2. basım, Kogan Page, Londra, Birleşik Krallık, 2000

Bloodgood J.M, Sapienza HJ, Almeida J.G., **The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes**, Entrepreneurship Theory and Practice, 1996

Bradley Frank, **International Marketing Strategy**, 5. basım, Pearson Education Limited, Edinburgh, Birleşik Krallık, 2005

Bridge Simon, O'Neill Ken, **Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business**, 4. basım, Palgrave, Macmillan Press Ltd, New York, ABD, 2013

Cateora Philip ve Ghauri Pervez, **International Marketing**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University 2009

Cateora Philip ve Graham L. John, **International Marketing**, 13. basım, Irwin/McGraw-Hill, Mart 2006

Cateora Philip, Gilly C. Marry ve Graham L. John, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010

Coughlan Anne, Anderson Erin, **Marketing Channels**, 7. basım, New Jersey: Prentice Hall, 2001

Czinkota R. Michael ve Ronkainen A. Ilkka, **International Marketing**, 8. basım, Thomson South-Western, ABD, 2007

Çalış Asım, **İnsan Kaynakları Politikaların İhracat Performansı Üzerindeki Etkiler**, Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye, Mayıs, 2000

Denscombe Martyn, **The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects**, 3. basım, McGraw-Hill, Berkshire, İngiltere, 2007

DePalma A. Donald, **Business Without Borders: A Strategic Guide to Global Marketing**, 1. basım, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002

Fawzy Lara ve Dworski Lucas, **Emerging Business Online: Global Markets and the Power of B2B Internet Marketing**, Pearson Education, New Jersey, ABD, 2011

Hill W. Charles, **International Business: Competing In the Global Marketplace**, 17. basım, McGraw- Hill, New York, 2009

Hitt A. Michael, Ireland Duane R., Hoskisson E. Robert, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, SouthWestern, 2003

Hofstede Geert, **Culture's Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001

Humphries Andrew ve Gibbs Richard, **Enterprise Relationship Managment: A Paradigm for Alliance Success**, Routlege Publications, New York, ABD, 2016

Jain C. Subhash, **Marketing: Planning and Strategies**, 6. basım, South-Western College Publishing, Cincinnati, ABD, 2000

Johansson K. Johny, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, 4. basım, McGraw Hill, New York, ABD, 2006

Kikerkova İrena, **International Trade**, İktisat Fakültesi, Üsküp, Makedonya, 2008

Koch J. Adam, **Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model**, School of Business, Swinburne University of Technology, Melbourne, Victoria, Avustralya, Eylül 2001

Kramer L. Roland, **International Marketing**, 2. basım, South-Western Publishing, Cincinnati, ABD, 1977

Leighton S.R. David, **International Marketing: Text and Cases**, McGraw Hill, ABD, 1996

Lewis D. Jordan, **Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances**, New York: Free Press, 1990

Luo Yadong, **Entry and Cooperative Strategies in International Business**, Greenwood Publishing Group, ABD, 1999

Majaro Simon, **International Marketing: A Strategic Approach to World Markets**, Routledge Taylor & Francis Group, Londra ve New York, 2013

Mathur U.C, **International Marketing Management:Text and Cases**, 1. basım, SAGE Publications, Yeni Delhi, Hindistan, 2008

Meissner Gunther Hans, **Strategic International Marketing**, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 1990

Melemen Mehmet, **Uluslararası Ticaret Kültürü**, TÜRKMEN Kitapevi, İstanbul, Mart 2012

Melon W. Taylor ve Graham L. John, **International and Global Marketing: Concepts and Cases**, IRWIN INC., Kaliforniya, ABD, 1995

Miller Damian, **Selling Solar:The Diffusion of Renewable Energy in Emerging Markets**, Earthscan, Birleşik Krallık, 2009

Mühlbacher Hans, Leih Helmut and Dahringer Lee, **International Marketing: A Global Perspective**, 3. basım, Thomson Learning, Londra, Birleşik Krallık, 2006

Neuwirth Benjamin **Marketing Channel Strategies in Rural Emerging Markets**, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, ABD, 2012

Onkvisit Sak ve Shaw J. John, **International Marketing: Analysis and Strategy**, 4. basım, Routledge Birleşik Krallık, ABD ve Kanada, 2004

Paliwoda J. Stanley ve Thomas J. Michael, **International marketing**, 3. basım, Oxford: Butterworth Heinemann, 1998

Root R. Franklin, **Entry Strategies for International Markets**, Jossey-Bass, San Francisco, 1998

Stojanovski Mitre, **International Marketing**, İktisat Fakültesi, Üsküp, Makedonya, 2009

Stone A. Marilyn ve McCall J.B., **International Strategic Marketing: A European perspective**, Routledge, Londra, Birleşik Krallık, 2004

Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 5. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011

Terpstra Vern ve Saraty Ravi, **International Marketing**, The Dryden Press, ABD, 2000

Terpstra Vern ve Yu J. Chwo-Ming, **Piggybacking: A Quick Road to Internationalization**, University of Illinois at Urbana- Champaign, ABD, Eylül 1988

Thomas R. Graham, **Global Trade: War and Peace**, Foreign Policy, Bahar 1983

Toyne Brian ve Walters G.P. Peter, **Global Marketing Management: A Strategic Perspective**, ALLYN and BACON, Massachusetts, ABD, 1989

Wach Krzysztof, **Market Entry Modes for International Business**, Horská, Kraków, 2014

Westhead Paul, Wright Mike, Ucbasaran Deniz, **International Market Selection Strategies Selected by Micro and Small Firms**, Institute for Enterprise and Innovation, Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham İngiltere, 1 Ekim 2001

EDİTÖRLÜ KİTAPTAN BÖLÜM

Beamish P.W., "The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda", Rugman A.M. (Ed), **Research in Global Strategic Management** kitabın içinde, (Greenwich:JAI Press Inc.) 1990

Dalli, D., "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms Toward Internationalization", Çavuşgil Tamer ve. Axinn C.N. (Ed.), **Advances in International Marketing**, kitabın içinde, 1994

Eriksson Kent, Hohenthal Jukka ve Lindbergh Jessica, "Factors Affecting SME Export Channel Choice in Foreign Markets", Çavuşgil Tamer ve Solberg A. Carl (Ed), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries**, kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006

Gripsrud Geir, Solberg A. Carl ve Ulvnes M. Arne, "The Effect of Information Collection Behaviour on Market Performance:The Role of Partner Relationships", Çavuşgil Tamer ve Solberg A. Carl (Ed), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries**, kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006

Kleinschmidt J. Elko ve Cooper G. Robert, "A Typology of Export Strategies Applied to the Export Performance of Industrial Firms", Praeger Publishers (Ed.), **International Marketing Management** kitabın içinde, New York, ABD, 1984

Ma Xufei, "Beyond Transaction Cost Determinants: An Integrated Framework for Export Intermediary Selection in Emerging Economies", Çavuşgil Tamer ve Solberg A. Carl (Ed.), **Advances in International Marketing: Relationship Between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries** kitabın içinde, Elsevier, Oxford, Birleşik Krallık, 2006

SÜRELİ YAYINLAR

Acemoğlu, Daron, “Root Causes: A Historical Approach to the Role of Institutions in Economic Development”, **Finance and Development**, Haziran, 2003, ss.27-30

Adams J. ve Mendelsohn M., "Recent Developments in Franchising", **Journal of Business Law**, 1986, ss.206-219.

Anderson Erin ve Gatignon Hubert, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", **Journal of International Business Studies**, Vol.17, No.3, Güz 1986, ss.1-26

Andersen, O., Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, **Management International Business Studies**, Vol.17, No.2, 1997, pp.1-26.

Anderson J.C. ve Narus J.A., “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, **Journal of Marketing**, Vol.54, No.1, Ocak 1990, ss.42-58

Ayal Igal, “International Product Life Cycle: A Reassessment and Product Policy Implications”, **Journal of Marketing**, Vol.45, No.4, Güz 1981, ss.91-96

Bilkey J. Warren, "An Attempted Integration of The Literature on The Export Behaviour of Firms", **Journal of International Business Studies**, Vol.9, No.1, 1978, ss.33-46

Blomstermo Anders, Sharma D. Deo ve Sallis James, "Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Frms", **International Marketing Review**, Vol.23, No.2, 2006, ss.211-229

Boer Andrew, “The Banking Sector and Small Firm Failure in the UK Hotel and Catering Industry” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.4, No.3, 1992, ss.13-16

Brouthers Lance Eliot, Nakos George, Hadarcou John, ve Brouthers D. Keith, "Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms", **Journal of International Marketing**, No.3, 2009, ss.21-38.

Calantone, Roger, "The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-country Comparison", **Journal of Business Research**, Vol.59, 2005 ss.176-185

Canabal A., White G.O., Entry Mode Research: Past and Future, **International Business Review**, Vol.17, 2008, ss.267-284.

“China’s Power Brands”, **Business Week**, 8 Kasım 2004, ss.77-84

Cowell D.W., "International Marketing of Services", **The Service Industries Journal**, Vol.3, No.3, Kasım 1983, ss.308-328

Culpan Refik, "Export Behavior: The Relevance of Firm Size", **Journal of Business Research**, Vol.18, No.3, 1989, ss.207-218

D'Andrea Guillermo, Stengel E. Alejandro ve GoebelKrstelj Anne, "Six Truths About Emerging-Market Consumers", **Strategy and Business** 34, Bahar 2004, ss.58-69

Darling J.R. ve Seristö H.T., "Key Steps for Success in Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making", **European Business Review**, Vol.16, No.1, 2004, ss.28-43,

Dikova Desislava, Sahib P. Roa, ve Van Witteloostuijn Arjen, "Cross-Border Acquisition Abandonment and Completion:The Effect of Institutional Differences and Organizational Learning in the International Business Service Industry, 1981-2001", **Journal of International Business Studies**, No.2, 2010, ss.223-245

Douglas P. Susan ve Craig C. Samuel, "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", **Columbia Journal of World Business** , Vol.24, No.3, Güz 1989, ss.47-59

Ekeledo İkechi ve Sivakumar, "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.4, Eylül 1998, ss.274–292

Erramilli M. Krishna, "Entry Mode Choice in Service Industries", **International Marketing Review**, Vol.7, No.5, Şubat 1989, ss.50-61

Gugler Phillippe, "Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage", **Long Range Planning**, Vol.25, No1, Şubat 1992, ss.90-99 <http://dx.doi.org/10.1108/09555340410512394> (10 Kasım 2014)

Jacobs Laurence, "Cross-Cultural Colour Comparisons:Global Marketers Beware!", **International Marketing Review** Vol.8, No.3, 1991, ss.21-30

Johanson J. ve Vahlne J.E., "Management of Foreign Market Entry", **Scandinavian International Business Review**, Vol.1, No.3, 1992, ss.9-27

Johanson Jan ve Vahlne J. Erik, "The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, Vol.8, No.1, 1977, ss.23-32

Jones V. Marian ve Coviello E. Nicole, "Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time", **Journal of International Business Studies**, Vol.36, No.3, 2005, ss.284-303

Khanna Tarun ve Palepu G. Krishna, "Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets", **Harvard Business Review**, 75, No.4, Temmuz-Ağustos 1997, s.42

Khanna Tarun, Palepu Krishna, ve Sinha Jayant, "Strategies that Fit Emerging Markets", **Harvard Business Review** 83, Haziran 2005, ss.63-76

Leonidou C. Leonidas, "Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation", **Journal of Applied Business Research**, Vol.14, No.2, 1998, ss.43-68

Lopez C., ve Y. Fan, Y, "Case Study: Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara", **Journal of Fashion Marketing and Management**, 2009, 13(2), pp.279-296

Maitland Elizabeth, Rose L. Elizabeth ve Nicholas Stephen, "How Firms Grow: Clustering as a Dynamic Model of Internationalization", **Journal of International Business Studies**, 2005, ss.435-451

Morgan E. Robert ve Katsikeas S. Constantine, "Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity", **International Business Review**, Vol.6, No.5, 1997, ss.477-499

Murray Y. Janet, Kotabe Masaaki, ve Zhou J. Nan, "Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China", **Journal of International Business Studies**, Vol.36, No.2, 2005, ss.187-208

Naidu G.M. ve Prasad V.K., "Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium Sized Firms", **Journal of Business Research**, Vol.27, 1994, ss.85-101

O'Farrell P.N., Wood P.A. ve Zheng J., "Internationalization of Business Services: An Interregional Analysis", **Regional Studies**, Vol.30, No.2, 1996, ss.101-118

Osland E. Gregory, Taylor R Charles, Zou Shaoming, "Selecting International Modes of Entry and Expansion", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.19, No.3, 2001, ss.153-161

Palmer J.D., "Consumer Service Industry Exports: New Attitudes and Concepts needed for a Neglected Sector", **Columbia Journal of World Business**, 20, (Bahar 1985), ss.69-74

Patterson G. Paul ve Cicic Muris, M, "A Typology of Services Firms in International Markets: An Empirical Investigation", **Journal of International Marketing**, Vol.3, No.4, 1995, s.60

Paul L. Donna ve Wooster B. Rossitza, "Strategic Investments by US Firms in Transition Economies", **Journal of International Business Studies**, Vol.39, No.2, 2008, ss.249-266.

Reid Stan, "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", **International Marketing Review**, Kış 1983, ss.44-56

Rynning R. Marjo ve Andersen Otto, "Structural and Behavioral Predictors of Export Adoption: A Norwegian Study", **Journal of International Marketing**, Vol.2, No.1, 1994, ss.73-89

Sadaghiania J. Salehi, Dehghanb N. Allah, Zandc K. Navabi, "Impact of International Market Entry Strategy on Export", **The Journal of Mathematics and Computer Science** Vol.3, No.1, İran, Temmuz 2011 ss. 53-70

Sanchez Peinado Esther ve Pla Barber Jose, "Multidimensional Concept of Uncertainty and Its Influence on The Entry Mode Choice: An Empirical Analysis in The Service Sector", **International Business Review**, Vol.15, No.3, 2006, ss.215-232

Sanjeev Agarwal and Ramaswami N. Sridhar, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", **Journal of International Business Studies**, Vol.23, No.1, Mart 1992, ss.1-27

Smith A. Ve Reney M.C., "The Mating Dance: A Case Study of Local Partnering Processes in Developing Countries", **European Management Journal**, Vol.15, No.2, 1997, ss.174-182

Styles Chris ve Hersch Lisa, "Relationship Formation in International Joint Ventures: Insights from Australian-Malaysian International Joint Ventures", **Journal of International Marketing**, Vol.13, No3, 2005, ss.105-134

Telser L.G., "A Theory of Self-Enforcing Agreements", **Journal of Business**, Vol.53, No.1, Ocak 1980, ss.27-44

Vissak Tiia, Ibeh Kevin ve Paliwoda Stanley, "Internationalising from The European Periphery: Triggers, Processes and Trajectories", **Journal of Euromarketing**, Vol.17, No.1, 2008, ss.35-48

Watson J. ve Everett J.E., "Do Small Businesses Have High Failure Rates? Evidence from Australian Retailers", **Journal of Small Business Management**, Vol.34, No.4, 1996, ss.35-48

Welch S. Lawrence ve Luostarinen K. Reijo, "Inward-Outward Connections In Internationalization", **Journal of International Marketing**, Vol. 1, No. 1, 1993, ss.44-56

Wilkinson F. Ian ve Nguyen Van, "A Contingency Model of Export Entry Mode Performance: The Role of Production and Transaction Costs", **Australian Marketing Journal**, Vol.11, No.3, 2003, ss.44-60

Wolff J.A., Pett T.L., "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", **Journal of Small Business Management**, Vol.38, 2000, ss.34-47

Zhang C., Çavuşgil S. Tamer ve Roath A.S., "Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Channel?", **Journal of International Business Studies**, Vol.34, No.6, 2003, ss.550-566

KONGREDE VE KONFERANSTA SUNULAN YAYINLAR

Aytuğ Semra, Küheylan Esin ve Sümer, “Sectoral Foreign Trade Corperation Model as Means of Exports Improvement in SME's”, Çavuşgil Tamer, Tütek Hülya, Yaprak Attila, ve Çımar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies", **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferans**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, s.467

Dünya Bankası, “Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention”, **Küçük Ölçekli İşletmelerin Gelişimi Konusunda Bağıştta Bulunan Kurumlar Komisyonu**, Washington D.C., Şubat, 2001, ss.1-3

Ekin Serap ve Bodur Muzaffer, "Internationalisation of Retailing in Turkey: The Case of Food Retail Sector", Çavuşgil Tamer, Tütek Hülya, Yaprak Attila, ve Çımar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies", **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferans**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, s.341

Erramilli M. Krishna ve Rao C.P., “Choice of Foreign Market Entry Modes in Service Firms”, **Amerikan Pazarlama Derneği AMA Yaz Eğitimciler Konferansı Bildirileri**, Chicago, 1988, ss.50-60

Lamb Peter ve Liesch Peter, “Evolution of an Internationalisation Culture in the Small Firm”, Tamer Çavuşgil, Hülya Tütek, Attila Yaprak, ve Çımar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies", **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferans**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, ss.590-593

OECD 2004, “Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation; Promoting SMEs for Development”, **2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**, İstanbul, Türkiye, 3-5 Haziran, 2004, ss.10-52

Rialp Alex, Cariado, "On the Determinants of Export Internalization: An Empirical Comparison Between Catalan and Spanish (Non-Catalan) Exporting Firms", Çavuşgil Tamer, Tütek Hülya, Yaprak Attila ve Çımar (Ed), "Globalization, The International Firm and Emerging Economies", **Uluslararası Pazarlama Araştırmaları Konferans**, Çeşme, Türkiye, 27-31 Mayıs, 1998, p.202

Wignaraja Ganeshan, “Promoting SME Exports from Developing Countries”, OECD ve Kamboçya Hükûmeti tarafından düzenlenen **Regional Workshop on Trade Capacity Building and Private Sector Development in Asia** kapsamında sunulan bildiri, Phnom Penh, 2-3 Aralık, 2003, ss.6-48

ONLINE (İNTERNET) KAYNAKLAR

AB Sözlüğü, www.smallbusinessseurope.org/en/basic210.html (20 Mayıs 2012)

Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Ticaret Komisyonu 2010, “Small and Medium Sized Enterprises:U.S. and EU Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced by U.S. Firms”, ss.332-509 <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4169.pdf> (09 Aralık 2016)

Anderson J., “Expanding Globally with Local Vision: Foreign Market Entry and the Value Chain”, **Journal of Business Strategy**, Vol.30, No.5, 2009, ss.32-39, <http://dx.doi.org/10.1108/02756660910987590> (03 Ekim 2015)

Arnold David, "Strategies for Entering and Developing International Markets", FT Press Financial Times, 17 Ekim 2003 <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=101588> (15 Ağustos 2015)

Avrupa Birliği 2012, “Basic information on the European Union” http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_en.htm (15 Kasım 2015)

Avrupa Komisyonu 2007, “Supporting the Internationalization of SMEs: Final Report of the Expert Group, Brussels: European Commission Enterprise and Industry Directorate-General” http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf (22 Mayıs 2012)

Avrupa Komisyonu 2012, “Fact and figures about the EU’s Small and Medium Enterprise (SME)”, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/index_en.htm (13 Kasım 2016),

Avrupa Komisyonu basın duyuruları veritabanı, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-85-409_en.htm (20 Subat 2018)

Ayyagari Meghana, Beck Thorsten ve Demirgüç-Kunt Aslı, "Small and Medium Enterprises Across the Globe", Small Business Economics, Vol.29, No.4, 2007, ss.415-434 <https://pdfs.semanticscholar.org/ec84/979534aa47033543c88f2956e9f9e137c888.pdf> (25 Nisan 2017)

Bartlett David, Small and Medium Enterprises in the Global Economy, <http://www.rsmi.com/en/global-challenges/smes-in-the-global-economy---gc.aspx> (11 Kasım2012)

Chauduri Arjun ve Holbrook Morris, “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty”, Journal of Marketing, Vol.65, No.2, Nisan 2001, ss.81-93 https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/593/The_Chain_of_Effects.pdf (20 Mayıs 2017)

Dünya Bankası, “Connecting with the Information Revolution”, Précis No.210, Dünya Bankası, Kış, 2002, <https://data.worldbank.org/> (20 Eylül 2016)

Dünya Ticaret Örgütü, <http://www.wto.org>. (17 Eylül 2017)

European Commission, "SMEs Growin Beyond Borders", Annual Report on European SMEs 2017/2018
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32601/attachments/1/translations/en/renditions/native.pdf> (12 Şubat 2019)

<https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/07/27/15/31/IMF-World-Bank> (15 Mayıs 2018)

<https://www.cbp.gov> (20 Aralık 2018)

<https://blog.pandadoc.com/strategic-partnership-agreement/> (20 Nisan 2018)

<https://blog.pandadoc.com/strategic-partnership-agreement/> (12 Ağustos 2016)

<http://www.pepsi.com>, (25 Ocak 2016)

[https://www.usitc.gov/United States International Trade Commission 2012.pdf](https://www.usitc.gov/United%20States%20International%20Trade%20Commission%202012.pdf) (6 Haziran 2012)

<https://www.goldmansachs.com/> (15 Şubat 2019)

[https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo Bimbo 2015 Integrated Annual Report 0609.pdf](https://grupobimbo.com/sites/default/files/Grupo_Bimbo_2015_Integrated_Annual_Report_0609.pdf) (15 Mart 2019)

kickstart.org/ (17 Nisan 2019)

Leonidou C. Leonidas, “Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis”, Journal of International Marketing, Mart 1995, ss.29-43
<https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103> (20 Temmuz 2018)

Myers M.B., Çavuşgil S.T. ve Diamantopoulos A., “Antecedents and Actions of Export Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions”, European Journal of Marketing, Vol.36, No.1, 2002, ss.159-188
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560210412746> (05 Ekim 2012)

OECD 2009, “Top Barriers and Drivers to SME Internationalization”, OECD KOBİ'ler ve Girişimcilik Çalışma Grubu Raporu,
www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf (11 Haziran 2016)

OECD 2012, “SMEs and Entrepreneurship:Glossary for Barriers to SME Access to International Markets”,
http://www.oecd.org/cfe/smesandentrepreneurship/glossaryforbarriersto SMEaccessstointernationalmarkets.htm#EXTERNAL_BARRIER (25 Eylül 2015)

OECD 2012, "Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard", OECD, Paris, www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurship_9789264166769-en (20 Haziran 2017)

OECD 2017, "Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy" <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf> (15 Mart 2019)

OECD, Small and Medium Enterprise Outlook, 2000, www.insme.org/documenti/oecd_outlook_2000.pdf (20 Nisan 2017)

Prahalad C.K., Fortune at the Bottom of the Pyramid (New Jersey: Pearson Publishing, 2005), ss.149-154
http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_apr_jun_149_154.pdf (10 Nisan 2017)

P&G Snaps Pact With Marico", Business Standard, 30 Kasım 2002, <http://www.businessstandard.com/india/news/pg-snapsactmarico/119441/> (20 Ocak 2019)

Rehman, Kar, Raven, Singh, Tiwari, Jha, Sinha, Mirza, "Rural Energy Transitions in Developing Countries: A Case of the Uttam Urja Initiative in India", Environmental Science and Policy, Vol.13, 2010
https://www.academia.edu/11282566/Rural_energy_transitions_in_developing_countries_a_case_of_the_Uttam_Urja_initiative_in_India.pdf (20 Nisan 2016)

Schiffer Mirjam ve Weder Beatrice, "Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results", International Finance Corporation (IFC), İnceleme Yazısı IFD43, Ağustos 2001, ss 4-34
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4798&rep=rep1&type=pdf> (20 Haziran 2018)

Sirpal Rajeshwar, "Methods of Payment and Foreign-Exchange Risk Management among Firms in Brunei Darussalam", The Journal of Risk Finance, Vol.10, No.4, 2011, ss.377-392 <http://dx.doi.org/10.1108/15265940910980678> (03 Kasım 2015)

Suárez-Ortega S.M. ve Álamo-Vera F.R., "SMEs' Internationalization: Firms and Managerial Factors", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.11, No.4, 2005, ss.258-279 <http://dx.doi.org/10.1108/13552550510603298> (25 Eylül 2012)

Swisscontact, "Baseline Survey of MSEs and MSFs in the Uhuru Corridor, Tanzania", Sonuç Raporu, Swisscontact Tanzania, Dar-üs Selam, Mayıs, 2003, ss.10-55
http://www.tzdpg.or.tz/fileadmin/documents/dpg_internal/dpg_working_groups_clusters/cluster_1/industry/trade/psd/documents_library/sme.baseline.survey.2003.pdf (10 Aralık 2018)

UNESCAP 2012, Birleşmiş Milletler Asya-Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu, (SMEs in Asia and The Pacific), http://www.unescap.org/tid/publication/tipub2540_chap1.pdf (16 Kasım 2012)

7. EKLER: ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

7.1. Örnek Olay İncelemesi: Haier'in Uluslararasılaşması – proaktif ve tepkisel güdüler

Ev eşyaları (örneğin buzdolapları) üretimi alanında faaliyet gösteren Çin firması Haier Group 1984'te Zhang Ruimin'in o yılki dördüncü fabrika müdürü olarak atandığı dönemde iflasın eşiğine gelmiş bulunuyordu. Zhang Ruimin'se firmayı büyüme yoluna sokarak dünyanın dördüncü büyük beyaz eşya üreticisi haline getirmiştir.

Proaktif güdüler: Zhang Ruimin Haier'in gelişiminin ilk aşamalarında uluslararasılaşmayı öngören bir perspektifi uygulamıştır. 1984'te, göreve gelmesinden kısa süre sonra bir Alman firması olan Liebherr'in teknoloji ve ekipmanını firmaya kazandırarak Çin'de popüler çeşitli buzdolabı markalarının üretimine girişmiştir. Aynı zamanda Liebherr ile işbirliğini de aktif bir biçimde geliştirerek Liebherr'in standartlarına uygun olarak üretilen buzdolaplarını yine bu firmaya satarak Almanya pazarına giriş yapmıştır. 1986'da Haier'in ihracat rakamı ilk kez 3 milyon ABD dolarını aşmıştır. Zhang Ruimin sonraki dönemde bu stratejiyle ilgili olarak şunları söyleyecekti: 'O dönemde döviz kazanmak için ihracat yapmak gerekiyordu.' Haier Amerika Birleşik Devletlerinde bir fabrikaya yatırım yaptığında Zhang Ruimin yurtdışında kurulan fabrikaların gümrük vergilerinden ve nakliye maliyetinden kaçınmak gibi avantajlar getireceğini öngörüyordu. Uluslararasılaşmanın avantajı hizmetleri ve pazarlama / dağıtım faaliyetlerini kontrol etmek yoluyla yakalanırken bir yandan da kaliteli yerel insan kaynaklarının kullanımıyla tasarım ve Ar-Ge yeteneklerinin geliştirilmesi de fikri mülkiyet alanında çeşitli artılar getirmiştir.

Tepkisel güdüler: Çin pazarına global beyaz eşya üreticilerinin girişi Haier'i uluslararası ölçekte genişleme arayışına sevk etmiştir. Özellikle Çin'in DTÖ'ye katılması sonrasında firmanın neredeyse tüm uluslararası rakipleri Çin'e yatırım yaparak tümüyle kendilerine bağlı firmalar kurmuşlardı. Haier'in bu noktada başvurabileceği en iyi savunma stratejisi rakiplerinin kendi ülkelerinde faaliyete geçmek olduğu düşünülmüştü. Çin'deki beyaz eşya pazarının doyuma ulaşması ve rekabetin yoğunlaşması da firmayı bu yönde arayışa yöneltten başlıca güdüler arasındaydı. 1990'ların ortalarından sonra piyasanın muhtelif ürün kategorilerinde birbiri ardına fiyat savaşları patlak vermiştir. 2000'in sonuna gelindiğinde Haier'in Çin'de buzdolabı, derin dondurucu, klima ve çamaşır makinesi pazar payları sırasıyla %33, %42, %31 ve yine %31 seviyesine ulaşmıştı. Dolayısıyla iç pazarda daha da mesafe kat etme potansiyeli sınırlıydı. Haier açısından uluslararasılaşmayı tetikleyen önemli dış etkenlerden biri de Çin hükûmeti olmuştur. Uluslararası bir oyuncu sıfatıyla Haier diğer Çin firmalarının elde edemediği bazı özel şartları elde edebilmiştir. Örneğin Haier bir finans kurumu için onay almış, bölgesel bir ticari bankada çoğunluk hissedarı konumuna gelebilmiş ve ABD merkezli bir sigorta şirketiyle ortak girişim kurmak için izin almıştır. Bir yandan beyaz eşya sektöründe hâkim konumunu korurken aktif bir biçimde uluslararasılaşma

arayışında olmasa, bir imalat firmasının finans sektörüne adım atmasına izin verilmesi pek muhtemel bir gelişme olarak görülmemektedir.

Kaynak: Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 5. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, p.56

7.2. Örnek Olay İncelemesi: Lever Ltd'nin Reklam Kampanyası

Reklamda mali sorunlar yaşayan bir baba "Kaash agar mera beta hota" ("Keşke bir oğlum olsaydı") diyerek kaderinden şikayet ederken koyu tenli sıradan görünümlü kızı ailenin mali ihtiyaçlarını karşılayamadığı için morali bozuk ve çaresiz bir biçimde ona bakmaktadır. Reklamın ilerleyen saniyelerinde o sıradan görünümlü kız "cilt eşitleyici kremi" kullanarak çok güzel ve açık tenli bir kadına dönüşmektedir. Artık mini etek giyen bu kadın başarılı bir uçuş görevlisi olmuş ve babasını beş yıldızlı bir otele yemeğe götürebilir hale gelmiştir. Dolayısıyla o da mutludur, babası da. Bu reklamda Hindustan Lever Ltd. (HLL) dışında herkes için mutlu sona ulaşıldığı söylenebilir. Unilever'in iştiraki olan firma, Hindistan'da Fair & Lovely markalı cilt eşitleyici kremi tanıtmak için bu televizyon reklam kampanyasını düzenlemiştir. Ancak kadınları betimlemedeki perspektifi ciddi eleştiriler almış ve iki ay sonra bu reklam kampanyasını geri çekmek zorunda kalmıştır. Bu olay Hindistan'da değişen sosyal değerlere işaret etmekte ve devlet, tüketici grupları ve sektörü düzenlemekle sorumlu kurumlar arasındaki gerilimleri yansıtmaktadır. Batıda bronzlaşmak modayken geçmişten bugüne Asya ülkelerinde cildi beyazlatan ürünler popüler olagelmıştır. Örneğin Japonya'da bu ürünlerin 6 milyar dolar civarında bir pazarı olduğu belirtilirken Hindistan'da ise 150 milyon dolarlık bir pazardan bahsedilmektedir. Hindistan Demokratik Kadınlar Derneğine göre bu ürünler cilt için güvenli olabilir ama toplum için güvenli oldukları söylenemez. Dernek reklam kampanyasında başlıca üç hususu sorunlu görmüştür. Öncelikle reklam ırkçı olarak nitelenebilir. Ayrıca erkek çocuklardan yana bir tercihi vurgulamaktadır. Ayrıca çalışan kadınlar için de hakaret niteliğinde görülebilir. Konuyla ilgili resmi incelemede söz konusu reklamların "her türlü ırk, kast, renk, inanç ve milliyeti alaya alan" reklamları yasaklayan 1995 tarihli Kablolü Yayın ve Televizyon Kanununa aykırı olduğu tespit edilmiştir. Sektörü düzenleyen kurumlar da bu görüşe katılmış ve firmaya baskı yaparak reklamı yayından kaldırmasını sağlamışlardır. Şirket olayda bir kusuru olduğunu kabul etmese de bu taleplere uymuştur.

Kaynak: Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010, p.476

7.3. Örnek Olay İncelemesi: Arap Uydu TV Kanalı MBC'nin Yayını

Dubai merkezli Arap uydu TV kanalı MBC, Fox'un The Simpsons dizisini Ortadoğu'da yayınlama kararı aldığı anda Simpson ailesinin hayat tarzında bazı ciddi değişiklikler yapması gerektiğinin de farkındaydı. Dizinin o versiyonundaki adıyla "Omar Shamshoon" tıpkı Homer Simpson gibi görünse de İslam'a aykırı olan bira ve domuz pastırması alışkanlıklarından vazgeçmiş ve "aylak ve serserilerle rezil barlarda" takılmaya bir son vermiştir. Arabistan'da Homer'ın birasına soda denirken yediği sosisli sandviçler de Mısır'da üretilen dana sosislerinden yapılmaktadır. Ayrıca artık donut şeklindeki atıştırma kalıpları da kahk adı verilen geleneksel Arap kurabiyeleridir. Al Shamshoon adıyla yayınlanan bu Araplaştırılmış versiyon Arap ülkelerinde yayına ilk kez TV izleme oranlarının yüksek olduğu Ramazan ayında girmiştir. Orijinal Simpsons animasyonları esas alınan dizi artık Arapça seslendirmeye yayınlanmakta ve seslendirmede kullanılan senaryo Arap izleyicilerin daha kolay anlayabileceği ve kabullenebileceği bir hale gelmesi için çeşitli değişikliklere tabi tutulmaktadır. Bir yanda aile hala, tıpkı yapımcıların da belirttiği gibi işlevsel sorunları olan bir ailedir. Orijinal dizide olduğu gibi Springfield'de yaşamaktadırlar ve "Omar" orijinaline sadık bir biçimde tembel biridir ve oradaki nükleer santralde çalışmaktadır. Bart (ya da yeni adıyla "Badr") hala anne babasına karşı küstahça tavırlar içindedir ve her zaman başını derde sokmaktadır. Seslendirmeyi Ortadoğu'nun Robert DeNiro'su sayılan Mohamed Heneidy de dâhil olmak üzere popüler Mısırlı aktörler yapmaktadır. Al Shamshoon halen prime time kuşağında akşamın erken saatlerinde yayınlanmakta olup yayınlar dizinin ilk sezonu ile başlamıştır. Popüler olması durumunda MBC kalan 16 sezonu da aynı şekilde Araplaştırmayı düşünmektedir. Ancak başarıya ulaşacağının bir teminatı yoktur. Bir çok Arap blogu ve internet üzerindeki sohbet odalarında Al Shamshoon'un artık komik olmadığı konusunda birçok şikayet dile getirilmektedir: Örneğin Ummanlı bir blogger olan "Noors" "Dizi mahvedilmiş! Tam anlamıyla mahvedilmiş olduğu açıktır, Neden böyle bir şey yapmış olduklarını anlamak mümkün görünmemektedir. Neden böyle bir yola başvurduklarını anlamak için yapılan derinlemesine analiz ise akamete uğradığı görülmektedir" diye yazmıştır. Bazı yorumculara göre izleyicileri The Simpsons izleyicileri kadar takıntılı olan başka dizi bulmak pek kolay değildir ve internet üzerinde görüş bildirenlerin birçoğu aslında Simpsons'un klasik diyaloglarının çevirisinin yapılabileceğinden bile emin değildir. Bir blogger şu soruyu yöneltmiştir: "Örneğin şu ifadenin nasıl tercüme edileceği merak uyandırmaktadır: Bay Burns: 'Anlaşılan o ki, Tabiat Ananın bu konuda yardıma ihtiyacı bulunmaktadır. Öte yandan bu hususun bu kadar kuraklık, sel ve zehirli maymun istilasına gibi gelişmelerden önce değerlendirilmiş olması lüzumu açıktır. Hayatta kalma savaşını başlatan tabiatın kendisi iken; bugünse artık bu savaşı kaybetmekte olduğunun farkındalığıyla bu savaşın sonlandırılması talebini dillendirmektedir. Bu noktada müstahak olduğu görüşüne varılması şaşırtıcı olmayacaktır.'". "Nıbaq" adını kullanan bir diğer blogger ise "Bu dizinin Arapçaya çevrilmesi sürecinde sarf edilen kaynak ve çabalarla Mısır'da yaşayan Mısırlı bir aile hakkında iyi ve orijinal bir dizi yapabileceği, aileyi bir arada tutmaya çalışırken karşılaşılan din, yaşam ve işle ilgili konuların ele alınabileceği

düşünülmektedir. Böyle yaparak da ‘ABD’de yapıp Mısır’da montajlanmıştır’ demek yerine gururla ‘Mısır ürünüdür’ denilebilirdi” görüşündedir. Bir yandan da The Simpsons sinema filminin 2007’de dünya genelinde seyirci rekorları kırdığı unutulmamalıdır. Bu başarının ışığında İspanyol hazır giyim markası Bershka bugün Latin Amerika, Avrupa ve Ortadoğu’da üst gelir grubuna hitap eden Simpsons Tişörtleri satmaktadır.

Böylesi hatalardan kaçınmak için yurtdışında pazarlama yapan kuruluşlar pazarlamanın görelî olduğu ilkesini akıldan çıkarmamalı ve bu çerçevede pazarlama strateji ve kararlarını deneyime dayandırarak deneyimi de o ülkenin kültür ve geçmişine atıfla yorumlamalıdır.

Kaynak: Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, Eylül 2010, p.375

7.4. Örnek Olay İncelemesi: IKEA

IKEA dünyanın dört bir yanında herkesçe kabul edilen çeşitlerle standardize bir ürün stratejisi izlemektedir. Bugün IKEA çiçeklerden kaselere, kanepelerden çorba kaşıklarına, şarap kadehlerinden duvar kağıtlarına kadar binlerce farklı ev eşyasından oluşan bir ürün yelpazesi sunmaktadır. Küçük boyuttaki ürünler daha büyük olanları tamamlayıcı ürünler olarak tüketicilere takdim edilmektedir. IKEA tüm mobilyalarını kendisi tasarlasa da, kendi üretim kapasitesi sınırlıdır. IKEA 53 ülkede 1300’e varan üreticiyle piggyback ilişkisi içindedir. Satın alma faaliyetleri bağlamında en büyük beş ülke Çin (yüzde 18), Polonya (yüzde 12), İsveç (yüzde 9), İtalya (yüzde 7) ve Almanya’dır (yüzde 6). IKEA’nın stratejisi dünyanın çeşitli bölgelerindeki küçük üreticilerle piggyback sözleşmeleri üzerinden sağlanan maliyet liderliğine dayanmaktadır. Bu üreticilerin birçoğu işgücünün ucuz olduğu ve ham maddelere olduğu kadar lojistik ağlarına da yakın bölgelerde yer almaktadır. Üreticilerle ürünlerin eşleştirilmesi sürecine çok büyük ihtimam gösterilmektedir. Kıvrık ahşap konusunda uzman kayak üreticileriyle koltuk üretimi için sözleşmeler yapılmakta, marketlerde kullanılan alışveriş arabası üreticileriyle de dayanıklı kanepeler üretme konusunda anlaşmalar imzalanmaktadır. Standartlaştırılmış ürün kalemlerinin yüksek hacimli üretimi ciddi bir ölçek iktisadının yolunu açmaktadır.

Uzun vadeli sözleşmeler, üretim ekipmanı kiralama, IKEA’nın teknik desteği ve ürünlerini dünya pazarında IKEA markası altında satmak suretiyle geniş pazarlara girebilme fırsatı karşılığında piggyback ilişkisine taraf olan üreticiler IKEA için düşük fiyatla üretim yapmaktadır. Ancak fiyatlar düşük kalsa da ciddi ölçek ekonomisi sağlayarak büyük gelirler elde etmektedirler. IKEA’nın tasarımcıları piggyback ilişkisine taraf olan üreticilerle birlikte çalışarak ürünlere ve üretim sürecine en başından itibaren tasarruf sağlayacak özellikler

entegre etmektedirler. Üreticiler ürünleri Almhult'taki merkez gibi büyük dağıtım merkezlerine sevk etmekten de sorumludur.

Tüketiciler de depolara kendileri giderek, kutuları taşıma arabalarına yükleyerek, kendi araçlarıyla evlerine götürerek ve mobilyaların montajını kendileri yaparak kayda değer tasarruf sağlayabilmektedir. Bir yandan da, ek ücret karşılığında IKEA bu hizmetleri de verebilmektedir. Örneğin IKEA araç kiralama firmalarıyla işbirliği yaparak teslimat hizmetine ihtiyaç duyan müşterilere makul fiyatlarla kamyonet ya da kargo minibüsü sağlayabilmektedir. IKEA montajlı bir biçimde satılan rakip ürünlere kıyasla yüzde 30 ila 50 daha uygun fiyatlar sunmaktadır. Bu ise büyük ölçekli satın alma, düşük maliyetli lojistik, şehirlerin banliyölerinde yer alan mağazalar ve kendin-yap yaklaşımını esas alan pazarlama perspektifiyle mümkün olabilmektedir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve vergi rejimlerindeki farklardan dolayı IKEA'nın fiyatları ülkeden ülkeye farklılık gösterebilse de, fiyatların konumlandırmasının mümkün olduğunca standart tutulmasına çalışılmaktadır.

Kanada'daki deneyimini dikkatli bir biçimde inceleyip değerlendiren IKEA 1985'te ülkenin doğusunda bir dizi mağaza ve bir de Kaliforniya'nın Burbank kentindeki bir mağazayla ABD pazarına girmeye karar vermiştir. 2006'da toplam 26 mağaza (ülkenin kuzeydoğusunda 11 mağaza, Kaliforniya'da yedi mağaza, ve ayrıca Arizona, Illinois, Georgia, Teksas ve Washington eyaletlerindeki diğer mağazalar) 1,95 milyar doların üzerinde satış rakamına ulaşmıştır. Mağazalarda 13.000 çalışan istihdam edilmektedir. 1987'de elde edilen büyük başarı firmayı gerek İsveç'ten, gerekse dünyanın dört bir yanında piggyback düzenlemesi içinde üretim yapan üreticilerden gelen ürünleri teslim alan bir depo tesisini Philadelphia yakınlarında kurmaya yöneltmiştir.

Piggyback düzenlemesi IKEA'nın maliyet liderliğine dayalı stratejisini sürdürebilmesine olanak tanımaktadır. Yeni üretim tesislerine yatırım yapmak yerine IKEA mobilya tasarımı, lojistik, dağıtım ve müşteri memnuniyeti konularına odaklanabilmekte ve belirli ürünlerin üretimini dünyanın çeşitli yerlerindeki daha küçük ölçekli ancak daha düşük maliyetle iş yapabilen üreticilere bırakmaktadır.

Kaynak: Michael R. Czinkota ve Ilkka A. Ronkainen, **International Marketing**, 8. basım, Thomson South-Western, ABD, 2007, pp.171-175

7.5. Örnek Olay İncelemesi: PERNOD-RICARD

İçecek alanında faaliyet gösteren bir Amerikan şirketi olan Pernod-Ricard yurt dışındaki pazarlara girişte yerel markalarla piggyback ilişkisinden yararlanmaktadır. Markalara dayalı büyük firmaların çoğu az sayıda uluslararası mega markaya odaklanarak portföylerini küçültme yoluna giderken Pernod-Ricard güçlü yerel markaları satın alarak bunların kendi ülkelerinin dışında da gelişim sağlayabilmesinin önünü açmakta ve bir yandan da bu markaların kendi ülkelerindeki güçlü pozisyonunu grubun temel markalarını satmaya yönelik dağıtım ağları kurmakta değerlendirmektedir. Rusya ve Ermenistan'da pazar lideri konumundaki Yerevan's brandy, Pernod-Ricard'ın bölgedeki ticari konumlanmasını sağlamlaştırmaktadır. Çekler arasında popüler bir keskin aperitif markası olan Wyborowa da Orta Avrupa'da aynı işlevi üstlenmiştir. Pernod-Ricard kendini kabul ettirmiş bir Çek markası olan Wyborowa'yı Çek pazarına kolay giriş yapmak ve akabinde de Wyborowa'nın dağıtım ağı üzerinden diğer markalarını da satabilmek için kullanmaktadır. Sn. Jacquillat'ın ifadesiyle "güçlü yerel markalara olan talep devam edecektir. Kendi uluslararası markalarımızı ön plana çıkarabilmek için güçlü yerel markalara ihtiyacımız var. Bunun bizim açımızdan doğru politika olduğunu düşünüyoruz ve şu anda da büyük stratejik markalarımız rakiplerinden daha hızlı büyüme sergilemektedir."

Günümüzün en büyük alkollü içki dağıtım firmaları arasında yer alan Pernod-Ricard uluslararasılaşma stratejisine güçlü yerel markalarla piggybacking ilişkisi ile başlamıştır. Şirketin yöneticisi Sn. Jacquillat'ın da ifade ettiği üzere markalarının daha hızlı büyümesini ve dünya genelinde tanınan markalar olabilmelerini sağlamada piggybacking onlar için doğru strateji olmuştur.

Kaynak: Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, 5. basım, Pearson Education Limited, Edinburgh, Birleşik Krallık, 2005, p.288

7.6. Örnek Olay İncelemesi: ILLY CAFFE

Illycaffe restoranlar ve kafeler için üst kalite kahve üretip satan orta ölçekli bir İtalyan firmasıdır. Firma İtalya'nın kuzeydoğusundaki büyük bir kent olan Trieste'de Francesco Illy tarafından 1933'te kurulmuştur. Francesco Illy gerçek anlamda bir gurmeydi ve müşterilerine en üst kalite espresso sunmak arzusundaydı. 1990'a gelindiğinde Illycaffe'nin toplam 150 çalışanı vardı ve satışları 21 milyar lireden 67 milyar lireye ulaşmıştı. Şirket bir aile şirketi niteliğini sürdürüyordu ve hisseleri Ernesto Illy (kurucunun oğlu), eşi ve her biri firmada çeşitli yönetim pozisyonlarında görev alan dört çocukları arasında paylaşılmıştı. Riccardo Illy pazarlama yöneticisiydi. Firmanın misyonu "dünya genelinde müşterileri mükemmel bir fincan espresso ile mest etmek ve kahvenin kalitesini artırmak için elden gelen her şeyi yapmaktır". Bu da hem ürün hem de süreç düzeyinde ayrıntılı bir değerlendirme olanağını beraberinde getiren üst düzey uzmanlığı yansıtıyordu.

Illycaffe'nin zaten bir sürü firmanın faaliyet gösterdiği kahve pazarında konumlanma stratejisi kalite konseptini esas alıyordu. Yüksek standartları sürdürebilmek için yönetim tat ve aromanın korunabilmesini sağlayan patentli bir ambalajlama sistemi geliştirmişti. Öte yandan kalite sistemi de üretimde kullanılan kahve çekirdeklerinin dikkatle seçimi ve kontrolden geçmesine dayanıyordu. Illycaffe üretimde yalnızca yüzde 100 Arabica çekirdekleri kullanmakta ve üretimde partilerden bozuk çekirdekleri çıkarmaya yarayan gelişmiş bir sistemin geliştirilmesine katkıda bulunmuştu. Şirket aynı zamanda yıllık satış rakamının yüzde 3'ünü de araştırma ve kalite kontrole ayırıyordu. Kalite insan girdisine ve makinelere olduğu kadar kullanılan kahvenin kalitesine de dayanıyordu. Illy'e göre esasen iyi bir fincan espresso için bir dizi unsur önem arz eder: çekirdeklerin kalitesi, çekirdeklerin kavrulması, kavrulmuş çekirdeklerin doğru karışımının elde edilmesi, her bir fincan kahveyi hazırlamak için kullanılan toz kahve miktarı, kahvenin espresso makinesinin filtresine uygulanma düzeyi, suyun sıcaklığı, kahvenin hazırlanması sırasında suyun basıncı, filtrenin ne derece temiz olduğu, filtrenin incelik seviyesi, ve kahve için kullanılan suyun kalitesi.

Reklam ve tanıtım politikaları da ürün kalitesine odaklanmakta ve marka sadakatini artırmak için markanın adıyla da bağlantı kurmaktaydı. Illy, restoran ve kafelerden Illy tabela ve logolarını müşterileri çekmek amacıyla mekânın dışında, markayı hatırlatmak amacıyla da içinde de sergilemelerini isteyerek markanın konumunu daha güçlü bir hale getirmişti. Pazarlama politikaları ve yönetim tarafından geliştirilen marka imajı Illy'nin kahvesini lüks ürün fiyatına satabilmesine yardımcı olmaktaydı.

İspanya pazarına girerken Illy, İspanyol aktris Ines Sastra'nın Illycaffe'yi parfüm olarak kullandığı bir reklam kampanyası yürütmüştü. Tüketimi teşvik etmek ve erişilebilir bir üründe günlük hayatın içinde olağan dışını yakalamanın mümkün olduğu mesajını verebilmek için Baba filmlerinin yönetmeni Francis Ford Coppola ile de ilk kez reklam çekmek üzere anlaşma yapıldı. 2 milyon dolar bütçeyle çekilen ve İtalya ve İspanya'da yayınlanmasına da 4

milyon dolar ayrılan reklamda Illycaffè Coppola'nın illüzyon ve gerçekliği bir arada sunan bir kahve öyküsü ortaya koymasını bekliyordu.

Almanya pazarına girişte bazı zorlukları beraberinde getirmişti. İspanya ve Amerika pazarlarına girişte karşılaşılan ciddi maliyetlere benzer rakamlardan kaçınmak için Illy, Almanya'da kahve sektöründe uzun bir geçmişe sahip bir aile şirketi olan Hag ile piggyback düzenlemesi kapsamında bir dağıtım sözleşmesiyle anlaşma yapmıştı. Hag'ın Almanya'nın dört bir yanına uzanan kapsamlı bir dağıtım ağı bulunmaktaydı. Bir yandan da müşterileri arasında espressoya duyulan ilginin artmakta olduğunun farkındaydı. Firma kendi üst kalite espresso markasını geliştirmeye çalışmışsa da bu çabalarında başarısız olduğu için artık Almanya pazarına girebilmek için ittifak arayışında olan bir İtalyan üreticiye sıcak bakıyordu. Ernesto Illy de Hag'ın teklifini kabul etmişti. 1978'de imzalanan piggyback sözleşmesi Hag'a Almanya'da Illy kahve satışlarında münhasırlık tanımıştı. Illy kendi marka ve ürünü üzerinde kontrolünü sürdürürken Almanya'daki tanıtım ve dağıtım sorumluluğu Hag'a devredilmişti. Bu piggyback sözleşmesi her iki firma için de faydalı olmuştu. Bir yanda yıldan yıla satışlar artıyordu (1980'de 80 ton, 1981'de 150 ton, 1982'de 250 ton) ve buna paralel olarak her iki firma da daha fazla kâr elde ediyordu. Bir yandan da Hag ürün yelpazesine yüksek kaliteli espressoyu da ekleyerek müşterilerinin bu alandaki ihtiyaçlarını da karşılayabilir hale gelmişti.

Ancak yeni binyıla girilirken Illy'nin karşısına yeni ve global bir tehdit çıkmıştı: Amerika'dan bir kafe zinciri. O zamana kadar Amerikan kahvesi tıpkı Amerikan birası gibi cansız ve sulu bir ürün olarak görülüyordu. Ancak artık Seattle merkezli küçük bir firma olan Starbucks Amerika Birleşik Devletlerinde kahve pazarında bir devrim yapmış ve yüksek kaliteli latte, mocha ve espressolarıyla dikkat çekmişti. Bunların yanında buz ve kahveyi bir araya getiren "frappuccino" ya da (Illy'nin standart fincanlarından farklı olarak) farklı boyutlardaki kağıt bardaklarda sunum gibi tipik Amerikan "yenilikleri" de sunulmaktaydı. Binyılın başında Starbucks artık her yerdeydi. Dünyanın bir numaralı özgün kahve perakendecisi olan Starbucks 30'dan fazla ülkede 7.500'den fazla kafeyi ya bizzat işletmekte ya da franchise modeliyle işletilmesini sağlamaktaydı. (Çoğu Amerika Birleşik Devletlerinde olan) 4.700 mağaza doğrudan Starbucks mülkiyetindeyken lisanslı 2.800 mağaza da (çoğunlukla alışveriş merkezleri ve havalimanlarında) ayrıca faaliyet gösteriyordu. 1990'ların sonunda Starbucks başka ülkelere de yayılma yönünde karar alıp Japonya, Singapur, Filipinler, Tayvan, Tayland, Yeni Zelanda, Malezya, Çin, Kuveyt, Kore, Lübnan ve İngiltere'de de kafeler açmıştı. Bu dönemde "her köşede bir Starbucks" diye anılan strateji geliştirilmiş ve şehir merkezlerinde neredeyse 100 metrede bir kafeler açılmıştı.

Bu kafeleri kendi gözleriyle görmek için epey zaman da ayıran CEO Andrea Illy Starbucks hakkındaki tespitleri değerlendirdikten sonra Starbucks ile de bir piggyback sözleşmesi yapma sonucuna varmıştı. Bu çerçevede Starbucks İtalyan kahve barı konseptini kullanabilirken "Illy daha önce kimsenin yapamadığı bir biçimde espressosunu uluslararası pazara sürebilme fırsatı buldu. Burada bizim için bir tehdit değil bir fırsat görüyoruz.

Starbucks ve diğer zincirlerde kahve hakkında ilk eğitimi aldıktan sonra tüketiciler gerçek kahveyi aramaya başlayacak ve o zaman da bize gelecekler gelecekler" diyerek işbirliği perspektiflerini özetlemekteydi.

ILLY Caffè bağlamında ILLY'nin konumundaki bir firmanın bile Almanya pazarına girişinde olduğu gibi bazı güçlüklerle karşılaşabildiği ve buna çözüm olarak piggyback düzenlemelerine başvurduğu görülebilmektedir. Piggyback sözleşmesi her iki firma için, yani hem ILLY, hem de Hag için de faydalı olmuştu. Bir yanda Illy Almanya pazarına girişini kolaylaştırıp, tanıtım ve dağıtım masraflarını Hag'e bırakarak maliyetleri aşağı çekebilmiştir. Öte yanda ise Hag ürün yelpazesine üstün kaliteli espressoyu ekleyebilmiş ve böylelikle kendisi araştırma ve geliştirme sürecine ve üretim tesislerine yatırım yapmadan müşterilerinin espresso ihtiyaçlarını karşılayabilmişti. Ayrıca her iki firma da satışları artırarak kâr rakamlarını yukarı taşıyabilmişti.

Kaynak: Johny K. Johansson, **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, 4. basım, McGraw Hill, New York, ABD, 2006, pp.185-191

7.7. Örnek Olay İncelemesi: Hennes & Mauritz (H&M)

H&M 1947'de Erling Persson tarafından İsveç'in Västerås kentinde kurulan bir firmadır ve o dönemde yalnızca kadın giyim ürünleri satıyor ve İsveççe "kadının" anlamına gelen Hennes adıyla anılıyordu. 1968'de Persson Stockholm'da Mauritz Widforss adlı bir avcılık ekipmanı mağazasını envanteriyle birlikte devraldı. Söz konusu mağaza envanterinde erkek giyim ürünleri de bulunuyordu. Bu da Persson'u bu alanda da faaliyet gösterecek biçimde çalışmalarının kapsamını genişletmeye yöneltmişti. Bu çerçevede mağazanın adı önce Hennes & Mauritz olarak değiştirildi. Sonrasında da bu isim H&M olarak kısaltıldı. H&M "en iyi fiyatla moda ve kaliteyi sunma" misyonunu benimsemiştir. H&M'in 2008 hedefleri mevcut mağazalarda satışları artırmak ve mağaza sayısını da yılda yüzde 10 ila 15 aralığında artırmaktı. 2008'de firma 129 yeni mağaza açarken 9 mağazasını ise kapatmıştır. Genişleme ve mali istikrarı korumak H&M'in stratejik hedefleridir. Son beş yıllık dönemde (KDV hariç) gelirler yüzde 65 artarken faaliyet kârı rakamında yüzde 88'lik bir yükseliş görülmüştür. Bugün H&M sektöründeki en büyük isim değilse de en kârlı marka konumundadır. H&M'in Avrupa'nın büyük kısmında kapsamlı bir ağı olsa da başlıca pazarları kuzey Avrupa'dadır. Firmanın en büyük pazarları Almanya, İngiltere ve İsveç'tir. H&M ABD'deki ilk mağazasını 2000 yılının Mart ayında New York'ta (Manhattan) açmıştır. Ocak 2009'a gelindiğinde H&M Amerika Birleşik Devletlerinde en az 169 mağazasıyla faaliyet göstermekteydi. Çin Halk Cumhuriyetindeki ilk mağazası ise 2007'de açılmıştı.

Bugün H&M'in ürünlerinin büyük kısmı Türkiye ve Bangladeş'te dışarıdan kaynak temini yoluyla üretilmektedir. Türkiye'nin dört bir yanındaki küçük ve orta ölçekli işletmeler H&M için üretim yapmak üzere piggyback sözleşmelerine girmişlerdir. Bunlardan biri yıllık 25-30 milyon parça ihracat kapasitesiyle artık Türkiye'nin en büyük hazır giyim firmalarından biri olan Akar Tekstil A.Ş.'dir. Akar Tekstil A.Ş., H&M, Inditex, Mayoral, George, C&A ve Mango gibi firmalarla piggyback ilişkisi içinde olup ürünlerini bu firmalar adına dünyanın dört bir yanına sevk etmektedir.

Akar Tekstil Ltd. 2004'te Hayrettin Akar tarafından kurulmuştur. 2006'ya kadar 1000 m² kapalı alanda 35 personelle faaliyetlerini yürütmüştür. 2006'da Akar Tekstil 3000 m² kapalı alana sahip daha büyük bir binaya taşınmış ve personel sayısını 300'e çıkarmıştır. 2007'de Fa-Si Tekstille stratejik bir işbirliğine gidip 12000 m² büyüklükte yeni bir fabrikaya geçmiştir. 2014'te 900 personel sayısına ulaşan firma Fa-Si Tekstille olan stratejik işbirliğine de aynı yıl nokta koyup bu firmanın personelini de kendi bünyesine alarak 1000 çalışan rakamını aşmıştır. 2015'te 100.000 m² büyüklükteki bir tesise taşınan firma aynı zamanda limited şirketten anonim şirkete dönüşmüş ve Akar Tekstil A.Ş. adını almıştır. 2016'da Akar Tekstil A.Ş.'nin cirosu 70.000.000 € rakamına ulaşırken çalışan sayısı da 2000'i aşmıştır.

Firmanın hızlı büyümesi yukarıda bahsi geçen H&M ve Mango gibi firmalarla kurduğu piggyback ilişkilerinin bir sonucudur. H&M markası altında üretim ve satış yapmak firmayı ürünleri için reklam yapma zorunluluğundan kurtararak maliyetleri asgariye çekebilmesine yardımcı olmuş ve yıllık ciro ve kâr rakamlarını artırmaya odaklanabilmesini sağlamıştır.

Kaynak: Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 5. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, p. 149

7.8. Örnek Olay İncelemesi: ZARA

Zara, İspanyol iş adamı Amancio Ortega'nın sahibi olduğu Inditex Grubuna (www.inditex.com) bağlı bir moda perakende zinciridir. Ortega aynı zamanda Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Uterqüe, Stradivarius ve Bershka gibi markaların da sahibidir. Zara'nın bağlı olduğu Inditex grubunun merkezi, Zara'nın 1975'te ilk mağazasını açtığı, İspanya'nın kuzeybatısındaki La Coruña'da bulunmaktadır. Zara'nın yeni bir ürünü geliştirmek ve mağazalarına ulaştırmak için sadece iki haftaya ihtiyaç duyduğu, öte yandan bu alandaki sektör ortalamasının iki ay olduğu iddia edilmektedir. Markanın olağandışı stratejisinin temelinde sıfır reklam politikası yatmaktadır. Zira firma reklam yerine yeni mağazalar açmaya yatırım yapmayı tercih etmektedir. Zara dikey entegrasyon uygulayan bir perakendecidir. Benzer hazır giyim perakendecilerinden farklı olarak Zara tedarik zincirinin çoğu adımını bizzat kontrol etmektedir: Tasarım, üretim ve dağıtım kendisi yapmaktadır. Zara'da satılan ürünlerin yüzde 50'si İspanya ve Portekiz'de, özellikle de batı Avrupa'nın geri kalanına göre işçiliğin daha ucuz olduğu Galiçya ve kuzey Portekiz'de firmanın sahip olduğu fabrikalarda üretilmektedir. Ürünlerin yüzde 26'sı Avrupa'nın geri kalan bölgelerinde, yüzde 24'ü ise Asya ve Afrika başta olmak üzere dünyanın geri kalan kesimlerinde üretilmektedir.

Basit tasarımlı tişörtler gibi daha uzun raf ömrü olan giysiler Asya ve Türkiye'dekiler başta olmak üzere çeşitli düşük maliyetli tedarikçiden dışarıdan kaynak temini yoluyla temin edilmektedir. Türkiye'deki bir çok küçük ve orta ölçekli işletme Zara ile piggyback sözleşmeleri imzalamış bulunmaktadır. Örneğin İstanbul, Bahçelievler'de kurulu Hoops Aksesuar Ltd. kolye, yaka düğmesi, küpe, yüzük ve broş gibi ürünlerini dünyanın dört bir yanında Zara markası altında satan küçük bir aksesuar üreticisidir. Bu piggyback iş ortaklığı Hoops'un fazla bir masraf yapmadan üretim ve satış rakamlarını artırmasını ve uluslararası pazarlara açılmasını sağlamıştır. Çantatürk Zara ile küçük bir Türk üretici arasındaki başarılı piggyback ilişkilerine bir diğer örnektir. Çantatürk Zara için kaliteli sırt ve el çantaları ile kemerler üretmekte ve bunları Zara markası altında satmaktadır. Bu piggyback ortaklığı Çantatürk'ün gerek Türkiye pazarında gerekse kendi markasıyla ürünlerini sattığı yurt dışı pazarlarındaki satış ve konumlanışını geliştirmiştir. İstanbul, Merter'de kurulu Nesway de Zara ile piggyback düzenlemesine girmiş ve eşarp, şapka, bone, kasket, taç, toka ve tel toka gibi ürünlerini Zara markası ile satan bir diğer Türk üreticidir. Türkiye'de nispeten az bilinen, yurt dışında ise hiç tanınmayan bir marka olan Nesway Zara ile piggyback ortaklığı kapsamında markasının Türkiye'deki konumunu güçlendirebilmiş ve satışlarını artırmıştır. Zara ile yapılan piggyback sözleşmeleri pazarda tanınırlığı artırmakta ve tüketici tercihleri hakkında içgörüler sağlamaktadır. Ayrıca Zara için üretim yapmanın üstün kaliteli ürünler üretildiğini göstermesinden dolayı da firmalar bu tür ilişkilere sıcak bakmaktadır.

Zara moda trendlerini takip edip kendisine uyarlayan bir marka olup müşterilerin isteklerini yansıtan mevcut moda trendlerini irdelemekte ve akabinde, moda sektörünün alışılmış yaklaşımı olan o sezon kendisini hissettirecek trendleri defileler ve benzeri nüfuz kanalları üzerinden tanıtarak şekillendirmek yerine, bu trendlere uygun ürünleri üretip

tüketicilere sunmaktadır. Mağaza bir yandan satış noktası olarak faaliyet gösterirken bir yandan da tasarımları ve üretim temposunu da etkilemektedir. Burası iş sisteminin hem bitiş, hem de başlangıç noktasıdır. Zara'nın iş döngüsü müşterilerin yeni giysi tasarımları konusundaki görüşleriyle ve modanın kalbi sayılan kentlere seyahat ederek sokaklardaki insanları gözlemleyen, modayla ilgili yayınları inceleyen ve potansiyel müşterilerin dolaştığı yerleri ziyaret eden personelin topladığı bilgilerle başlamaktadır. Zara'yı rakiplerinden farklı kılan şey Zara'nın yöneticilerinin mağazalardaki satış noktalarında ilgilendikleri yeni giysiler hakkında müşterilerden aldığı geribildirimdir. Mağaza yöneticileri müşterilerin taleplerini ve satış trendlerini genel merkeze günlük olarak iletmektedir. Tasarım grubu (Inditex genelinde 300'den fazla, sırf Zara için çalışan 200 tasarımcı) alınan geribildirim yeni ürünler geliştirmekte ya da mevcut ürünlerde değişiklik yapmakta kullanır. Akabinde de bu yeni ürünler mağazalara iletilmektedir.

Tüm mağazalara haftada iki kez ürün götürölür ve her sevkiyatta yeni ürünlere yer verilmektedir. Böyle sıklıkla yapılan sevkiyatlar sayesinde firma envanteri büyük tutma zorunluluğundan da kurtulmuş olur. Mağazalardaki Zara ürünlerinin yaklaşık yüzde 60'ı kalıcı ürünler olup, geri kalan yüzde 40'lık kısımda sürekli bir değişime tabi tutulmaktadır. Zara benzer firmalara kıyasla çok daha farklı ürünler sunabilmektedir. Firma her yıl 30.000 modelin lansmanını yaparken en önemli rakipleri 10.000 model gibi bir rakamda kalmaktadır. Firma dört ila beş haftalık bir sürede yeni bir ürünün tasarımını yapıp mağazalara ulaştırabilmekte, mevcut bir ürünlerdeki değişiklikleri ise iki hafta gibi çok kısa bir sürede uygulayabilmektedir. Ürün yaşam döngüsünü kısaltmak müşteri tercihlerini karşılamada daha büyük bir başarıyı beraberinde getirmektedir. Bir tasarımın ilk haftasında iyi bir satış performansı yakalayamaması durumunda söz konusu ürün mağazalardan çekilir; o ürüne dair yeni siparişler iptal edilmektedir; ve yeni bir tasarım sürecine girilmektedir. Hiçbir tasarım mağazalarda dört haftadan fazla kalmaz. Bu da Zara'nın sadık müşteri kitlesinin mağazalara tekrar tekrar ziyaretler gerçekleştirmesini sağlar. İspanya'da yoğun yaya trafiğinin olduğu bölgelerdeki mağazalar genellikle müşterilerinden yılda 3 ziyaret beklerken Zara yılda 17 kereye varan rakamlar görebilmektedir.

Geride kalan 30 yıllık dönemde Inditex son derece başarılı bir marka portföyü oluşturabilmiştir.

- Zara da amiral gemisi konumundaki mağaza zinciridir (Inditex'in toplam cirosunun yüzde 66'sı). Günlük giysilerden rahat tekstil ürünlerine, ve daha resmi ve daha özel takımlara ve elbiselere, hatta çeşitli festival ve etkinliklere özel ürünlere kadar çok farklı tarzlarda ürünler mağazalarda bulunabilmektedir. Kadınlar, erkekler ve çocuklar için moda.
- Pull and Bear genç modasına odaklanmakta ve bunu da son derece kentli bir tarzla yapmaktadır. Esas itibarıyla ergenlik dönemindeki ve hemen öncesindeki kız ve erkek çocuklara hitap etmektedir.
- Massimo Dutti'nin öne çıkan tasarımları daha zarif, klasik ve özenle hazırlanmış, günlük kullanıma olduğu kadar daha resmi etkinliklere de hitap eden giysilerdir. Bu

marka grup bünyesindeki diğer mağazalardan daha pahalı ürünler sunmaktadır. Kadınlar, erkekler ve son yıllarda da çocuklar için moda.

- Bershka yakın dönemde kız çocukları ve sonrasında da erkek çocukları için de ürünler sunmaya başlamıştır. Pull & Bear kadar kentli bir tarzı olmasa da genç bir stil öne çıkarmaktadır.
- Stradivarius genç kadınları hedef almaktadır. Pull & Bear ile Bershka arasında bir yerde, ama Bershka'ya daha yakın bir konumdadır.
- Oysho iç giyim ve kadın iç çamaşırı zinciri (pijama, aksesuar ve yazları mayo ve daha fazlasını da sunmaktadır) küçük kız çocukları ve bebekler için de ürünlere sahiptir.
- Zara Home tüketicilere iç mekân ürünleri, ev eşyaları ve takımları, aksesuarlar, mutfak eşyaları sunarken Zara Home Kids çocuklara hitap etmektedir.
- Uterqüe Inditex bünyesine en son katılan markadır. Ayakkabılar, el çantaları, mücevherler ve güneş gözlükleri gibi aksesuarlar sunmaktadır. İngiltere'deki klüp tarzından ilham alan daha oturaklı bir imajı bir yandan da daha açık ve modern bir tarzla sunmayı amaçlamaktadır. Grubun Massimo Dutti dışında kalan markalarından daha pahalı bir konumlandırması olsa da bu marka yine de pazardaki büyük markalar karşısında fiyat rekabetine de girişmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 7.1.

Inditex'in Markalı Mağaza Portföyü

	Zara (Zara Kids dâhil)	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe
Kuruluş yılı	1975	1991	1991	1998	1999	2001	2003	2008
Mağaza sayısı	1.314 + 230 = 1.544	593	481	609	471	381	247	33
Ürün	Hızlı tüketim moda giyim	Gündelik giysiler	Kaliteli ve alışılmış moda	Avant-gard giyim	Trend giyim	İç çamaşırı	Ev tekstilleri (yatak, banyo ve masa tekstilleri)	Aksesuarlar (el çantaları, ayakkabılar, deri eşya ve kostümler, mücevher)
Hedef son müşterisi	Kadınlar, erkekler ve çocuklar 0-45 yaş grubu	Kadınlar ve erkekler 13-23 yaş grubu	Kadınlar ve erkekler 25-45 yaş grubu	Kadınlar ve erkekler 13-23 yaş grubu	Kadınlar 15-25 yaş grubu	Gençler (Kadınlar)	=	Esasen kadınlar 15-45 yaş grubu
Fiyat / kalite	Orta-alt / orta	Orta-alt / orta	Orta-üst / üst	Orta-alt / orta	Orta-alt / orta	Orta-alt / orta	Orta-alt / orta	Orta-üst / üst

Kaynak: C. Lopez, ve Y. Fan, Y, ‘‘Case Study: Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara’’, **Journal of Fashion Marketing and Management**, 2009, 13(2), pp.279-296

Zara ilk mağazasını 1975'te, İspanya'nın kuzeybatısındaki La Coruña'da açmıştır. 1980'li yıllarda Zara İspanya pazarına odaklanmış ve orada genişleme yoluna giderek İspanya'da nüfusu 100.000'in üstünde olan tüm kentlerde mağazalar açmıştır. İspanya pazarının olgunluk düzeyi karşısında Zara 1988'de uluslararası fırsatlar arayışına girişmiştir. Portekiz, İspanya'ya coğrafi ve kültürel yakınlığından ötürü hem cazip hem de markaya çok yabancı olmayan bir pazar olarak görülmüştür. Bu çerçevede Zara'nın uluslararası büyümesi Oporto'da bir mağaza açılmasıyla başlamıştır. Uluslararasılaşma sürecinin takip eden aşamalarında Zara İspanya'ya kültürel mesafesi düşük uluslararası pazarlara yayılma yoluna gitmiş ve yılda bir ya da iki ülkeyi portföyüne katmaya başlamıştır. 1990'da Zara coğrafi açıdan İspanya'ya komşu olan Fransa'da (Paris) faaliyetlerine başlamış ve böylelikle modanın başkenti addedilen bir merkezden, sonraki dönemde kuzey Avrupa'ya uzanmak için bir dayanak noktası sağlamıştır. 1992'de Meksika markanın faaliyet gösterdiği pazarlar arasında yerini almıştır. Coğrafi açıdan uzak da olsa bu pazar kültürel açıdan (dil vs. unsurlar bağlamında) markanın kendi ülkesi olan İspanya'ya yakındır ve sonraki dönemde Güney Amerika pazarına yayılmaya yönelik çabalarda da örnek teşkil etmiştir. Uluslararası ortamda elde edilen deneyimler Zara'nın, artık kültürel ya da coğrafi mesafelere de çok takılmadan global genişleme kararlılığını artırmıştır.

Zara Avrupa'daki ve güney Avrupa'daki çoğu ülkede hiyerarşik yapıları (doğrudan yatırım) benimsemiş ve böylelikle tümüyle kendi mülkiyetindeki mağazalarla sürece girmiştir. Hiyerarşik modelin uygulanacağı pazarları belirlerken yüksek büyüme potansiyeli ve İspanya'ya nispeten yakın bir sosyo-kültürel yapı aranan kriterler olmuştur. Ortak girişimler ise yereldeki firmanın tesisleri ve know-how'ının Zara'nın moda alanındaki uluslararası uzmanlığını bir araya getiren bir işbirliği stratejisi niteliğindedir. Bu model özellikle perakende mağazalarını kurmak için emlak satın almanın güç olduğu, ya da yerel bir firmayla işbirliğini zorunlu kılan başka engellerin söz konusu olduğu, büyük ölçekli ve rekabet-yoğun pazarlarda uygulanmaktadır. Örneğin 1999'da Zara, Avrupa'nın en büyük pazarlarından biri olan Almanya'da dağıtım sektöründe deneyimi ve pazar hakkında bilgisi olan bir Alman firması olan Otto Versand ile yüzde 50'şer ortaklığa dayalı bir ortak girişim kurmuştur. Firma Japonya'da da bir ortak girişimle hareket etmiştir. Son dönemde ise Zara ile Tata Grubu, Hindistan'da Zara mağazalarını geliştirmeye yönelik bir ortak girişim anlaşması yapmıştır.

Zara yurt dışındaki pazarlara girişte piggyback stratejisine başvurmamaktadır. Zira halihazırda oturmuş bir markaya sahiptir. Ancak bu stratejiyi yine de Türkiye ve Asya'nın farklı ülkelerindeki küçük firmalara, ürün gamına yeni ürünler ekleme sürecinde önerebilmektedir. Böylelikle Zara yeni üretim tesisleri açmaya odaklanmak yerine tasarım geliştirme ve pazar araştırmaları ile tümüyle markanın mülkiyetindeki yeni mağazalar açmaya yatırım yapabilmektedir.

Kaynak: Svend Hollensen, **Global Marketing: A Decision-Oriented Approach**, 5. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, pp.146-151

7.9. Örnek Olay İncelemesi: QUINT WINERY

Michael Quint yakın dönemde bir aile işletmesi olan ve Almanya'nın büyüleyici manzarasıyla tanınan Mosel Nehri Vadisinde kaliteli şaraplar üreten bağımsız bir kuruluşun başına geçmiştir. Eşinin büyük desteği ve anne-babasının da arka çıkmasıyla şaraphanenin artan rekabet karşısında başarısını sürdürebilmesi için yeni stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler kapsamında yeni ürünler, yeni ambalaj sistemleri ve pazarlama odağında yapılan değişiklikler de söz konusudur. Bu gelişmelerin tümü bağlamında Michael Quint'in amacı, bir yandan verimlilik, satışlar ve kârlılığı artırırken bir yandan da firmanın geleneksel ve kendine has karakterini muhafaza etmektir. Japonya'da şarap pazarındaki hızlı büyüme, dünyanın dört bir yanından ithal edilen şarapların öne çıktığı bir tabloda Quint Winery açısından yeni fırsatlar yaratabilecektir.

Mosel Vadisi Roma döneminden bu yana kaliteli şaraplarıyla tanınmaktadır. Nehir üzerindeki bir dizi küçük baraj yaz güneşini vadinin dik yamaçlarındaki killi şist açısından zengin topraklara yansıtan geniş ve düzgün bir yüzey oluşturmaktadır. Hem killi şist, hem de su gün boyunca ısıyı depolamakta ve geceleri ortama geri salmaktadır. Bunun sonucunda da bu vadiye has ve yüksek kaliteli şaraplık üzüm üretimine olanak tanıyan bir mikro-iklim ortaya çıkmaktadır. Bölgenin üzüm yetiştirmek için ne kadar uygun olduğunu ilk fark eden Romalılar olmuştur. Şarapçılığı bölgeye getirmiş ve o dönemden bu yana vadinin meşhur olduğu ürünü belirlemişlerdir.

Quint Winery gerek tadı gerekse kokusuyla kendisini fark ettiren üstün kaliteli şaraplar konusunda uzmanlaşmaktadır. Şaraphanenin hedef kitlesi, mükemmel şarapların tadını çıkarmayı seven ve şarap, kültür ve tarihe meraklı üst orta sınıftır. Şarap mühendisliği konusunda aldığı eğitimi tamamlayıcı bir bilgi külliyatına da sahip olan Michael Quint bu bilgilerini başkalarıyla da paylaşmaktan keyif almaktadır. Şarap tadım etkinliklerine katılanlar genellikle birkaç şişe şarap da satın almakta ve sonraki dönemde hem etkinlikleri hem de şarapları kendi dostlarına da tavsiye etmektedirler. Burada genel strateji işletmenin küçük ölçekli kalmasını sağlamak ve geleneksel tarif ve süreçleri uygulamaya devam etmektir. Ürün gamına yeni ürünler eklerken şaraphane, Quint'in ekonomik açıdan etkin bir biçimde geliştirmesinin mümkün olmadığı temel yetkinliklere halihazırda sahip olan diğer işletmelerle birlikte çalışmaktadır. Bu işbirliği faaliyetleri şaraphanenin hem küçük ölçeğin, hem de büyük fırsatların avantajlarını değerlendirebilmesini sağlamıştır.

Bu faaliyetler sonucunda müşteri sayısında bir artış yaşanmasına karşın firma yeni pazarlara da girme yönelimini de sürdürmektedir. Alman dostları tarafından bir şarap tadım etkinliğine getirilen bir Japon şarapların üstün kalitesi hakkında bazı yorumlarda bulunmuştur. Bu şarapların Japonya'da satılabileceğine inandığını belirtmiştir. Gereken şekilde pazarlanması durumunda şaraplar hem artan satış rakamları hem de muhtemelen daha yüksek kâr oranları görebilecektir. Japonya'da şarap tüketimi son 10 yıllık dönemde ciddi bir artış göstermiştir. 1990'ların sonlarında, araştırmacıların kırmızı şarap tüketimi ile

kardiyovasküler hastalık insidansındaki düşüş arasında bir ilişki tespit etmesi sonrasında, Japonya'da kırmızı şarap konusunda ciddi bir gelişme yaşanmıştır. İhracatta beyaz şaraplara ağırlık veren Almanya ise pazar payı kaybetmiştir. Ancak bugün artık beyaz şarapların popülaritesi yeniden artmaktadır. JETRO (Japonya Dış Ticaret Kurumu) bu konuda şu tespitte bulunmuştur: *“Almanya'nın zengin şarap çeşitliliği, özellikle de beyaz şaraplardaki ürün gamı, eşsiz toprakları ve bir Kuzey Ülkesi iklimine sahip oluşu Alman şaraplarını diğer tüm şaraplardan ayrı bir konuma getirmektedir. Japonya'daki şarap pazarında Güney Amerika, Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleri menşeli şaraplar arasında artan bir rekabet söz konusudur. Öte yandan Almanya'dan gelen üstün kaliteli beyaz şaraplar için de halen ciddi bir pazar olduğunu söylemek yanlış olmaz.”*

JETRO'nun şaraplarının kalitesi hakkındaki değerlendirmesi Quint Winery'i Japonya pazarına girme yönünde cesaretlendirmiştir. Öte yandan, Quint Winery mali kaynaklarının yetersiz olduğunun, ve dolayısıyla Japon pazarında markalarının bilinirliği henüz zayıfken Amerika, Avustralya ve Güney Amerika'daki şaraphanelerden gelen güçlü rakiplerle başarıyla mücadele edemeyeceklerinin de farkındadır. Saldırgan bir pazarlama ve reklam kampanyasına yatırım yapmaksa firmanın mali durumunu daha da zorlayacaktır. Michael Quint'in önünde iki seçenek bulunmaktaydı: Japonya'daki en büyük şarap ithalatçıları üzerinden doğrudan ihracat, ya da piggyback. Japon ithalatçıların halihazırda Quint Winery'nin en büyük rakipleriyle çalışmakta olduğu dikkate alındığında, doğrudan ihracatın Quint Winery markasını güçlendirecek bir çözüm olmayacağı anlaşılmaktadır. Örneğin Orca International ABD'den, özellikle de Washington, Kaliforniya ve Oregon eyaletlerinden şaraplar ithal etmektedir. Fransız şarapları da şirketin portföyünde önemli bir yere sahip olup, Bordo menşeli üst segment şaraplar dikkat çekmektedir. Farmstone Japonya'da iyi tanınan Avustralya şaraplarından biridir. Monte Bussan İtalyan şaraplarını ve gıda ürünlerini Japonya'ya ithal eden en önemli firma olup, İtalya'nın dört bir yanından çeşitli markaları içeren güçlü bir portföye sahiptir.

Japonya pazarını ayrıntılarıyla inceledikten sonra Michael Quint bu pazara piggyback yöntemiyle girmeye karar vermiştir. Japonya'nın tanınmış bir şarap üreticisi olan Alps Wine Yamanashi ile bir piggyback sözleşmesi imzalamıştır. Bu sözleşme her iki firma için de faydalı olmuştur. Bir yanda Alps Wine Yamanashi ürün gamını beyaz şaraplar başta olmak üzere üstün kaliteli çeşitli şaraplarla tamamlayabilmiştir. Öte yanda Quint Winery Japonya pazarına hızlı ve risksiz bir biçimde girebilmiştir. Yamanashi'nin şarapları kaliteleriyle tanındığı ve Japon tüketiciler arasında iyi bir satış hacmine sahip olduğu için Quint Winery ilk 2 yıllık dönemde Japonya'da Yamanashi markası şemsiyesi altında satılacak şarapları için rekabetten çekinmek zorunda kalmayacaktır.

Kaynak: Gerald Albaum ve Edwin Duerr, **International Marketing and Export Management**, 7. basım, Pearson Education Limited, İngiltere, 2011, pp. 500-503

7.10. Örnek Olay İncelemesi: POLAR ELECTRO

Finlandiya'nın spor ekipmanları üreticisi Polar Electro'nun kökenleri, ülkedeki kros kayak koçlarının alandaki eğitimler sırasında sporcuların nabzını ölçecek bir cihaza duyduğu ihtiyaca dayanmaktadır. O döneme kadar böylesi bir ölçüm ancak laboratuvar ortamında yapılabilirdi. Kullanılabilecek hafif ve taşınabilir cihazlar yokken yalnızca pahalı ve büyük laboratuvar ekipmanlarıyla böyle bir ölçüm alınabiliyordu. Bu ihtiyaca yanıt olarak Oulu Üniversitesi Teknoloji Fakültesinden Prof. Dr. Säynäjäkangas böylesi ölçümleri mümkün kılacak teknolojileri geliştirme çalışmalarına başlamıştı. Kısmen Oulu Üniversitesindeki meslektaşlarıyla birlikte çalışarak geliştirilen bu cihaz için Säynäjäkangas 1977'de Oulu'de Polar Electro adlı bir firma kurmuştur.

İlk nabız izleme cihazı (HRM) parmak ucundan nabız ölçen pilli bir cihazdı. 1982'ye gelindiğinde teknoloji ilk kablosuz nabız izleme cihazını mümkün kılacak kadar ilerlemişti. İlk bilgisayar arabirimi de 1984'te uygulamaya koyulmuştu. Alan özelliği 1987'de geliştirilmiş ve bugün "OwnZone" (Senin Alanın) adıyla anılan özelliğin temellerini atmıştı. Burada temel ilke, uygun idman yoğunluğu düzeyinin yorgunluk, hastalık ya da jetlag gibi unsurlardan dolayı değişebildiği ve dolayısıyla sporcunun her bir idman öncesinde doğru yoğunluk düzeyini belirleyebilmesi gerektiğidir. 1980'lerin sonlarına gelindiğinde Polar Electro yıllık satış rakamı neredeyse 20 milyon dolara ulaşan ve yüz çalışanı olan bir firma haline gelmişti.

1990'lı yıllar boyunca Polar artan rekabet baskısının da etkisiyle pazarlama konusuna daha fazla odaklanma ihtiyacı hissetmişti. Nabız izleme cihazı sektörü, Polar'ın bu potansiyel vaat eden sektördeki konumuna rakip olmayı isteyen bazı büyük firma ve girişimcilerin de dikkatini çekmişti. Polar Electro buluşlarını ve fikri mülkiyetini korumak için patentlere yoğun bir biçimde başvurmuştu:

- 1992'de nabız ölçümlerini aktaran tek parçalı bir verici;
- 1995'te nabız ölçümlerinin şifreli aktarımı (göğüsteki verici üniteden kol saati ünitesine);
- 1996'da hız, tempo ve rakım ölçümü yapabilen bisiklet bilgisayarıyla bir aradaki ilk HRM;
- 1997'de kişiselleştirilmiş OwnZone eğitim yoğunluğu alanı ve OwnCal enerji tüketimi çözümleri;
- ve 1999'da kişi egzersiz yapmak yerine 5 dakika gibi bir süredir uzanıyor bile olsa fiziksel durumu son derece doğru bir biçimde tahmin edebilen bir Polar fitness testi.

3 Nisan 2005, Pazar günü, Polar Electro'nun müdürü Jorma Kallio Polar Electro ile dünyanın en büyük ikinci spor malzemeleri üreticisi Adidas arasında bir ortaklığın iç lansman etkinliği için Almanya'nın orta kesimlerine bir ziyaret gerçekleştirmekteydi. Bu, son bir buçuk yıldır üzerinde çalışılan bir projeydi ve oldukça gizli tutulmaktaydı. Polar Electro bünyesinde yalnızca 40 kadar kişinin bu projeden haberi vardı. Project Fusion koşucular için 2006'da lansmanı yapılacak olan yeni ve komple bir çözüm olup, kendi elektronik

mekanizmaları olan Adidas ayakkabılar, sensörlerle donatılmış koşu tekstilleri ve nabız, hız ve koşucuya olan mesafe gibi bilgileri gösterebilen saat türü spor bilgisayarlarından oluşmaktaydı. Elektronik teknolojisi Polar tarafından sağlanırken tekstil ürünleri ve ayakkabılar Adidas markalı üst segment ürünler olarak satılacaktı.

Jorma Kallio Adidas ile kurulan piggyback ortaklığın firması için çok faydalı olacağına kani idi. Öncelikle spor malzemeleri konusunda simge niteliğindeki bir marka olan Adidas'la sözleşme yapmak Polar açısından en üst düzeyden gelen bir tasdik olarak görülebilmekteydi. Polar Adidas'ın güçlü marka konumlanmasından kuşkusuz fayda görecekti. Dünyanın dört bir yanındaki tüketicilerin büyük çoğunluğunun Adidas'ı duymuş olması çok doğaldı. Ancak bunların çok az bir kısmı Polar'dan haberdardı. Adidas'la ortaklığın tüketicileri Polar markasından haberdar etmesi çok doğaldı. Bu da Polar'ın, ciddi spor etkinliklerindeki temel uzmanlık alanından yaşam tarzı uygulamalarına kadar sporla ilgili çeşitli alanlardaki iddialı hedeflerini gerçekleştirebilmesi için şarttı. İkinci bir husus olarak ortaklık Polar'ın ürünlerinin dağıtımına da ciddi bir katkıda bulunabilirdi. Ayrıca gerek konsept geliştirme gerekse pazarlama süreçlerinde Adidas gibi başarılı bir firmadan öğrenecek çok şey vardı.

Bu piggyback sözleşmesinde Polar sensörü sağlamakla sorumluyken Adidas da bu sensörün yer alacağı ayakkabıların ve koşu tekstillerinin üretiminden sorumluydu. Adidas aynı zamanda pazarlama kampanyasını ve geniş dağıtım ağı üzerinden satışları da yürütecekti. Bu piggyback anlaşmasında ayakkabılar ve koşu tekstilleri Adidas markasıyla satılsa da Polar Adidas'ın dağıtım ve satış ağını kullanırken kalan ürünlerinde kendi markasını muhafaza edebilecekti. Polar'ın bu düzenlemeden sağlayacağı önemli bir fayda Adidas'ın Washington D.C.'deki Adidas Originals Georgetown, Buenos Aires'teki Performance Store Abasto, St. Petersburg'daki Adidas Concept Store Nevski ve Sydney'deki Adidas Originals gibi dünya genelindeki 145 lider mağazasına erişimdi. Kallio Adidas'la ortaklığın Polar açısından bilhassa uzun vadede son derece değerli olacağını düşünmekteydi. Bu anlaşma ile Polar, deneyimli bir firmadan dersler almak gibi ortaklıktan mümkün olan en yüksek faydayı sağlamayı amaçlıyordu. Ayrıca Adidas'la kurulan ortaklık şirket açısından değer de üretiyordu. Bugün Polar Electro, insanlara kişisel esenlik, spor ve performans alanlarındaki hedeflerine ulaşmada en iyi çözümü sunmayı misyon haline getirmiştir. Şirket yenilikçi, üstün kaliteli ve kullanıcı dostu ürünler üreterek insanların yaşam kalitesini geliştirmeyi amaç edinmiştir.

Kaynak: Michael R. Czinkota ve Ilkka A. Ronkainen, **International Marketing**, 8. basım, Thomson South-Western, ABD, 2007, pp. 308-312

7.11. Örnek Olay İncelemesi: WHIRLPOOL

Whirlpool alışılmış araçlara kıyasla piggyback düzenlemelerinin başka avantajlarını da ortaya koymaktadır. Whirlpool Japonya'da beyaz eşyalarının dağıtımını bir Japon ticaret firması üzerinden gerçekleştirmekteydi. 1970'lerin ortalarında Whirlpool Japonya'daki distribütörü olarak bir üretici olan Sony ile çalışmaya başladığında satışlarında da ciddi bir artış görmüştü. Sony kendi elektronik ürünler yelpazesini tamamlayıcı nitelikteki Whirlpool beyaz eşyalarına yer vermekten son derece memnundu. Japonya'da Sony'nin kendi kapsamlı perakende mağaza ağı bulunmaktaydı ve bu ağ da artık Whirlpool'un erişimine açılmıştı. Böylelikle Whirlpool Japonya'da Sony'nin yüksek prestijinden ve dağıtım ağından yararlanabileceği bir piggyback düzenlemesi içine girmişti. Sony'nin Japonya'da servis ağı ve bu alandaki itibarı da oldukça güçlüydü. Whirlpool böylelikle bu alanda da avantajlar elde edebilmekteydi. Bu çerçevede Whirlpool bir ticaret firmasını distribütör olarak kullanmaktan Sony ile bir piggyback düzenlemesine geçmek suretiyle satışlarını da artıran önemli faydalar elde edebilmişti. Whirlpool-Sony örneği piggybacking anlaşmalarının fiziksel dağıtım sınırları kalmayan önemli bir başka boyutuna da işaret etmektedir. Piggyback düzenlemesinde taşıyıcı konumdaki firma pazarlama çalışmalarının içeriğini de büyük ölçüde sağlayabilmektedir. Genel itibarıyla düzenlemede taşınan konumdaki firma ürünü sağlamlaştırmakla yetinirken taşıyıcı firma pazar araştırması, tanıtım, dağıtım ve uluslararası fiyatlandırma işlemlerini yapmaktadır. Taşıyıcı aynı zamanda markasını ve servis organizasyonunu da bu düzenleme kapsamında kullanılabilmekte, hatta garanti süreçlerini de karşılayabilmektedir.

Kaynak: Vern Terpstra ve Chwo-Ming J., **Piggybacking: A Quick Road to Internationalization**, University of Illinois at Urbana- Champaign, ABD, Eylül 1988, pp.14-15

7.12. Örnek Olay İncelemesi: SOURCE PERRIER S. A. ve Avrupa Firmaları

Şişelenmiş kaynak suyu üreten bir firma olan Source Perrier S. A. Amerika Birleşik Devletleri pazarında iki küçük Avrupa firması ile bir piggyback düzenlemesine girmişti. Bu iki firma sırasıyla çikolata ve meyve konservesi üretmekteydi. Source Perrier S. A. bu ürünleri pazarlamayı iki nedenden ötürü kabul etmişti. Öncelikle ABD'de tek bir ürünü pazarlamakta ve dolayısıyla pazarlama operasyonunun maliyetinin nispeten yüksek kaldığı bir tabloyla karşılaşmaktaydı (ölçek ekonomisi açısından bir sorun). Ayrıca Perrier tüketicilerine cazip gelen ürünleri seçmek suretiyle yeni ürünlerin pazarlanmasında da aynı yaklaşımı kullanabilmeyi sağlamıştı. İki küçük firma ise düzenlemeden şu faydaları sağlamıştı:

- Zengin bir pazarda ürünlerini pazarlayabilecek ve yetkinlik düzeyi yüksek bir ortak bulmuşlardı;
- Kendi başlarına ihracata girişmek için gereken kaynakları olmadığı için Perrier'in mevcut olanaklarından nispeten düşük maliyetle yararlanabileceklerdi;

- Perrier'in uluslararası pazarlama çalışmalarından dersler çıkarmaktalardı.

Bu iki örnek piggyback düzenlemelerinde her iki tarafın da sağladığı avantajları ve onları bu düzenlemelere girmeye iten güdüleri ortaya koymaktadır.

Kaynak: Vern Terpstra ve Chwo-Ming J., **Piggybacking: A Quick Road to Internationalization**, University of Illinois at Urbana- Champaign, ABD, Eylül 1988, pp. 15-16

7.13. Örnek Olay İncelemesi: NESTLE

1970'li yıllarda Nestlé Japonya pazarına girmek için ilk teşebbüsünde bulunmuş ve Japon tüketicileri çaydan ziyade kahve tüketmeye alıştırmak istemiştir. Japon kültüründe çayın ayrı bir yeri olsa da Nestlé Japonların kahveye karşı nasıl hisleri olduğu bilgisine sahip değildi. Bu çerçevede firma çeşitli grupları bir araya getirerek bu içecek hakkında ne düşündüklerini anlamaya çalışmıştır. Nestlé ülkede kendilerine bir kapı açabilecek bir mesaja ulaşabileceklerini düşünmekteydi. Bu amaçla her bir grupla üç saatlik bir oturum düzenlediler. Nestlé grupların verebileceği tanımlamaların ürünle ilgili ne düşündüklerini anlama bağlamında içgörüler sunabileceğini düşünerek ürünü anlamak için gruplardan yardım istedi. İlk bir saatlik süre boyunca gruplar tıpkı ilkokul çocukları gibi yere oturarak makaslarla dergilerden kestikleri kelimelerden kahve hakkında bir kolaj oluşturmuştu. Burada amaç görüşleri hakkında daha fazla bilgi verebilecek kelimeleri kullanarak bu konuda öyküler anlatabilmelerini sağlamaktı. Oturumun üçüncü saatinde katılımcılardan başlarını yastığa koyarak yerde uzanmaları istendi. Her grupta tereddüt edenler olsa da bu kişiler biraz zaman geçince ikna edilebildiler. Müzik de çalınan bir ortamda katılımcılardan kendilerini rahat bırakmaları istendi. Katılımcılardan, artık yetişkin sayıldıkları dönemden başlayarak ergenlik yıllarına ve çok küçük yaşlarına kadarki dönemi düşünmeleri istenmiştir. Bu konuda biraz düşündükten sonra kahveyle ilgili hatırladıkları ilk şeyi, bilinçli bir biçimde kahve deneyimini ilk kez yaşadıkları anı, bu konudaki en önemli hatıralarını (ve söz konusu hatıranın farklı nitelikte bir anı olup olmadığını) düşünmeleri istenmiştir. Bu süreç katılımcıların kahveyle ilk tanışma anlarını ve kahveye atfettikleri duyguları çağrıştıрма amacını taşımaktaydı. Bunun Nestlé açısından önemi açıktır. Japonların çayla çok güçlü bir duygusal bağı olsa da (ki bunu oturumların ilk saatinde katılımcılar sorulmadan Nestlé'ye tekrar tekrar hatırlatmıştır), kahveyle duygusal bağları oldukça yüzeysel kalmaktadır. Hatta bir çoğunun kahveyle herhangi bir bağı dahi yoktur. Bu tablo karşısında Nestlé'nin bu tüketicileri çaydan kahveye geçmeye çalışma stratejisinin akamete uğrayacağı açıktır. Bu denli zayıf bir duygusal bağ söz konusuysa kahvenin Japon kültüründe çayla rekabet edebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, Nestlé'nin bu pazarda başarılı olabilmesi için sürece en baştan başlaması elzemdir. Bu kültürde ürüne bir anlam verebilmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Japonlar açısından kahve deyince akla gelecek bir olgu oluşturmaları şarttır. Bu içgörüye ulaştıktan sonra Nestlé yeni bir strateji geliştirmiştir. Firma, çayla bağları bu denli güçlü bir ülkeye çözülebilir kahve satmaya çalışmak yerine, çocuklar için kafeinsiz olmasına rağmen

kahve aromalı tatlılar tasarlamıştır. Genç nesil böylelikle bu tadı tatlılar üzerinden benimsemiştir. Kahveyle ilk tanışmaları oldukça olumlu olan bu kuşak bu hissiyatı bütün ömürleri boyunca devam ettirmiştir. Bunu yapmakla Nestlé Japonya pazarında anlamlı bir konuma ulaşmıştır. Kahve tüketiminde filizlenme yaşanırken Starbucks'ın da yardımıyla Nestlé'ye teşekkür etmesi yanlış olmayacaktır. Ancak 2005'ten bu yana hem Japonya'da hem ABD'de kişi başına düşen kahve tüketimi belirli bir seviyede sabitlenirken çay tüketiminde yavaş da olsa bir ilerleme görülmüştür. Bu noktada sıcak içeceklere olan talebin "dalgalı" olduğu söylenebilmektedir.

Kaynak: Philip R. Cateora, Marry C. Gilly, John L. Graham, **International Marketing**, 15. basım, Irwin/McGraw-Hill, September 2010, p.371

7.14. Örnek Olay İncelemesi: AVUSTRALYA'daki KOBİ'ler

Nispeten küçük ölçekli ve ihracat bütçeleri son derece küçük bazı Avustralya firmalarında bu durum firmanın ihracat pazarlarına, özellikle de gelişmekte olan pazarlara yaklaşımında belirleyici olabilmektedir. Bütçenin çok küçük olması başarının önünde bir engeldir. Dolayısıyla işletmenin gerçekçi bir biçimde pazara girmesi ve ihracat çalışmalarında onlara pozitif destek verebilecek boyutta bir bütçe ayırması elzemdir. Mantıklı bir stratejinin anahtarı ise araştırmadır. Bunun çok karmaşık ya da derinlemesine bir araştırma olması ya da firmanın kendi ülkesinde ihtiyaç duyduğu araştırmadan çok da farklı olması gerekmez. Ancak pazarın işleyişi, talep gören ürün türleri / teknoloji, yereldeki rekabetin düzeyi, yabancı tedarikçilerin sayısı ve önemi, acenteliklerin ve distribütörlerin rolü ve destek yetkinlikleri ve altyapının düzeyi gibi konulara odaklanan ayrıntılı sorular içermesi önemlidir. Bu bilgilerin birçoğuna internet üzerinden ulaşılabilir. Bazı belirli unsurlardaki bilgilere ise nispeten düşük bir maliyetle Austrade (Avustralya Ticaret ve Yatırım Komisyonu) üzerinden ulaşılabilir. Diğer önemli mülahazalar arasında gereken ilişkiyi yönetmek üzere bir acente, distribütör ya da benzeri bir yerel ortakla piggyback benzeri bir yapı kurmak sayılabilmektedir. Aksi halde firmanın pazarı düzenli olarak irdeleyip çalışması gereken, satış personeliyle yakın ilişkiler kuracak, yereldeki müşterileri ziyaret edecek personeller istihdam etmesi gerekir ki, bu küçük ve tecrübesiz bir Avustralya firması için maliyetli olacaktır.

Kaynak: Philip R. Cateora and John L. Graham, **International Marketing**, 13. basım, Irwin/McGraw-Hill, Boston, ABD, 2007, p.352