İŞLETMELERİN ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ VE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan: Ediz ENGİN

Danışman: Prof. Dr. Yaşar SUCU

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim, 2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Başkan:

Üye:

Üye:

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında her türlü yardımını ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Yaşar SUCU'ya teşekkür ederim.

Ayrıca, istatistiki verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında büyük emeği olan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a ve çalışma boyunca her türlü sorunumda yanımda olan, hiçbir şikayette bulunmadan destekleyen eşim Nurgül ENGİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Tarihin her döneminde pazar ve pazarlama kavramlarının insan hayatı üzerinde önemli etkileri olmuştur. Önceleri sınırları belli bir alanda üretim temeli üzerinde olan pazarlama kavramı rekabet ve uluslararasılaşma gibi kavramlarla zenginleşerek karmaşık bir yapıya bürünmüştür.

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerinin bir seçenekten çok zorunluluk haline dönüşmesi uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin doğru tanımlanmasını ve uygun stratejinin seçimini gerektirmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlara açılırken pazarlar üzerindeki kontrol düzeyi ile yüklenecekleri risk arasında uygun stratejiyi belirlemek durumundadırlar. Hammadde kaynakları, işçilik ücretleri, ekonomik, sosyal ve hukuki faktörler gibi hususlar ile işletmelerin elde tutmak istedikleri kontrol seviyesi ve risk algıları seçilecek giriş şeklinin belirleyicileri olmaktadır.

Bu çalışmada; stratejik yönetim ve genel rekabet stratejileri, uluslararası pazarlar ve işletmelerin uluslararası pazarlardaki etkinlikleri, uluslararası pazarlara giriş şekilleri açıklanarak Türkiye'deki tekstil ve konfeksiyon sektörü üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır. Uygulamalı çalışma bölümünde, örneklem olarak Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklüklerdeki tekstil işletmelerinin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve bu yöntemleri seçme nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Uluslararası Stratejiler, Rekabet Stratejileri, Uluslararası Pazar, Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

ABSTRACT

Market and marketing concepts have been important effect on human life in every period of history. In former times, marketing concept was on a production foundation that was in a definete area, then has been a complicated figure by the results of competetion and internationalization.

At the beginning, for companies, entering into international markets was a choice, then became compulsory and correct identification of strategies for entering into international markets and correct choice for strategies is required. While companies entering into international markets, they have to define correct strategy between control level on the market and acceptable risk. Raw material sources, saleries, economic, social and lawful factors, control level and acceptable risks are definer for the entry modes of the companies into international markets.

In this study, strategical management and general competition strategies, international markets and the effect of companies at the international markets, entry modes for the international markets are explained, then a general valuation has been done on the textile and confection sectors in Turkey. In practical part of the study, the entry modes of different sized textile companies which are doing production in Çerkezköy area and the reason for choosing the entry modes have been explained.

Key Words: Strategy, Strategical Management, International Strategies, Competitive Strategies, International Markets, Entry Modes for International Markets.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Giriş	1
Problem	2
Amaç	3
Önem	3
Sınırlamalar	4
Tanımlar	4
I.BÖLÜM:	
1. STRATEJİK YÖNETİM VE GENEL REKABET STRATEJİLERİ	
1.1. Stratejinin Tanımı	6
1.2. Stratejinin Öğeleri	7
1.2.1. Faaliyet Alanı	7
1.2.2. Rekabet Üstünlüğü	8
1.2.3. Temel Yetenek	9
1.2.4. Sinerji	11
1.3. Stratejik İş Birimi (SİB)	12
1.4. Strateji Düzeyleri	13
1.4.1. Şirket Stratejisi	14
1.4.2. İşletme Stratejisi	14
1.4.3. Fonksiyonel Stratejiler	15
1.5. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Aşamaları	16
1.6. Strateji Türleri	21

1.6.1. Büyüme Stratejileri 22

1.6.1.1. Yoğun Büyüme Stratejileri 22

1.6.1.2. Bütünleşme Stratejileri 23

1.6.1.3. Çeşitlendirme Stratejileri 23

1.6.2. Durgun Büyüme ve Gelişme Stratejileri 24

1.6.3. Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri 25

1.6.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri 26

1.6.5. Karma Stratejiler 26

1.6.6. Uluslararası Stratejiler 27

1.6.6.1. Uluslararası Yönetimsel Stratejiler 27

1.6.6.1.1. Çok Uluslu Strateji 27

1.6.6.1.2. Küresel Strateji 28

1.6.6.1.3. Transnasyonel Strateji 28

1.7. Genel Rekabet Stratejileri 29

1.7.1. Düşük Maliyetle Pazar Liderliği 31

1.7.2. Farklılaştırma Stratejisi 33

1.7.3. Odaklaşma Stratejisi 34

II. BÖLÜM:

2. ULUSLARARASI PAZARLAR VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARDAKİ ETKİNLİKLERİ İLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

2.1. Uluslararası Pazar Tanımı 37

2.2. Uluslararası Pazarlara Açılma Nedenleri 38

2.3. Uluslararası Pazarlara Açılmanın Riskleri ve Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecek Engeller 42

III. BÖLÜM:

3. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ (ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ)

3.1.İhracat 49

3.1.1. Dolaylı İhracat 50

3.1.2. Dolaysız İhracat (Doğrudan) 51

3.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri 53

3.2.1. Lisans Anlaşmaları 53

3.2.2. Franchising 55

3.2.3. Sözleşmeli Üretim 58

3.2.4. Anahtar Teslim Projeler 59

3.2.5. Yönetim Sözleşmesi 60

3.2.6. Montaj Operasyonları 62

3.3. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri 63

3.3.1. Ortak Girişimler 65

3.3.2. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar 69

3.3.3. Doğrudan Yatırım 71

IV. BÖLÜM:

4. TÜRKİYE'DE TEKSTİL VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜ ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME

4.1. Türkiye'de Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü ve Sektörün Ülke Ekonomisindeki Yeri 72

4.2. Türkiye'deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Üstün ve Zayıf Yönleri 73

4.3. Türkiye'deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Uluslararası Pazardaki Durumu 75

4.4. Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün

Türkiye Toplamındaki Payı 80
V. BÖLÜM:

5. ÇERKEZKÖY BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. İşletmelerin Özelliklerine Göre Frekans Tabloları 81

5.2. İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Çapraz Tablolar Yardımıyla İncelenmesi 90

5.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Şekillerinin Farklı Özelliklerinden Bağımsız Olup Olmadığının İstatistiksel Testi 95

5.3.1. Giriş Şeklinin Pazar Durumundan Bağımsız Olup Olmadığının Testi 95

5.3.2. Giriş Şeklinin İşletmelerin Kuruluş Tarihinden Bağımsız Olup Olmadığının Testi 96

5.3.3. Giriş Şeklinin İşletme Büyüklüğünden Bağımsız Olup Olmadığının Testi 97

5.3.4. Giriş Şeklinin İşletmenin Sahiplik Biçiminden Bağımsız Olup Olmadığının Testi 98

5.3.5. Giriş Şeklinin İşletme Yöneticisinin Deneyiminden Bağımsız Olup Olmadığının Testi 99

5.3.6. Giriş Şeklinin Etken Faktörlerden Bağımsız Olup Olmadığının Testi 100

5.4. Değerlendirme 101

5.5. Yöneticilerin Türk Tekstil Sektörünün Geleceği ve Yapılması Gerekenler Hakkındaki Düşünceleri 102

SONUÇ 105

KAYNAKÇA 108

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-5.1: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazarlar 82

Grafik-5.2: Giriş Yöntemleri 83

Grafik-5.3: Giriş Şeklini Belirleyen Faktörler 84

Grafik-5.4: Kuruluş Yıllarına Göre Dağılım 85

Grafik-5.5: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımları. 86

Grafik-5.6: İşletmelerin Sahiplik Biçimleri 87

Grafik-5.7: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 88

Grafik-5.8: Yöneticilerin Deneyimlerine Göre Dağılımları 89

Grafik-5.9: Yöneticilerin Giriş Yöntemleri Hakkındaki Bilgi Düzeyleri 90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1: Bir Örgütte Olası SİB Alanları 13

Şekil-1.2: Rekabet Stratejileri 35

Şekil-3.1: Giriş Şekillerinin Gerektirdiği Kaynak Tahsisi ve Sağladığı Kontrol Seviyesi 47

Şekil-3.2: Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri 49

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1.1: Strateji Düzeyleri ve Strateji Unsurları 15

Tablo-1.2: Fonksiyonel Yönetim ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar 18

Tablo-4.1: Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün İhracat ve İthalat Rakamları 77

Tablo-5.1: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazarlara Göre Dağılımları 81

Tablo-5.2: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girişte Kullandıkları Yöntemlere Göre Dağılımları 82

Tablo-5.3: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklini Belirleyen Faktörlerin Dağılımlarını Gösteren 83

Tablo-5.4: İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları 84

Tablo-5.5: İşletmelerin İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımları 85

Tablo-5.6: İşletmelerin Sahiplik Biçimine Göre Dağılımları 86

Tablo-5.7: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları 87

Tablo-5.8: Yöneticilerin Sektördeki Deneyimlerine Göre Dağılımları 88

Tablo-5.9: Yöneticilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre Dağılımları 89

Tablo-5.10: Uluslararası Pazarlar ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 90

Tablo-5.11: İşletmelerin Kuruluş Tarihi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 91

Tablo-5.12: İşletme Büyüklüğü ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 92

Tablo-5.13: İşletmelerin Sahiplik Şekli ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 92

Tablo-5.14: Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 93

Tablo-5.15: Yöneticilerin Deneyimi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 94

Tablo-5.16: Yöneticilerin Giriş Yöntemlerini Farkındalık Düzeyi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo 94

Tablo-5.17: Uluslararası Pazarlara Giriş Şekli ile Pazar Durumunun Karşılaştırılması 95

Tablo-5.18: İşletmelerin Kuruluş Tarihi ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması Tablosu 97

Tablo-5.19: İşletme Büyüklüğü ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması Tablosu 98

Tablo-5.20: İşletmelerin Sahiplik Şekli ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması Tablosu 99

Tablo-5.21: Yöneticilerin Deneyimi ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması Tablosu 100

Tablo-5.22: Etken Faktörler ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması Tablosu 101

GİRİŞ:

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hammadde ve işgücü kaynaklarının çeşitli finansal araçların etkisi ile farklılaşması, iş dünyasında rekabeti, dolayısıyla yeni pazarlar aramayı kaçınılmaz bir duruma getirmiştir. Büyük sanayi işletmelerinden KOBİ'lere kadar birçok işletme ürün ve pazar dengesizliklerinin etkilerini azaltma, ölçek ekonomisinden yararlanma, yönetim ve pazar deneyimi geliştirme, teknolojiye sahip olma, ürünleri çeşitlendirme, lideri takip etme ve saygınlık kazanma gibi nedenlerle uluslararası pazarlara yönelmeyi yeğlemişlerdir.

Uluslararası işletme ve uluslararası pazar kavramları yeni olmamakla birlikte yönetim bilimindeki gelişmelere paralel değişimler göstermektedir. Önceleri yerel pazarın dışında bir pazara gidip satış yapmak anlamında olan uluslararası pazarlama, ülkeler arasında hammadde ve işgücü fiyatlarının farklılık göstermesi gibi gelişmelerle doğrudan yatırımları da içerecek şekilde değişiklik göstermiş ve üzerinde önemle durulması gereken, işletmenin rekabet gücünün en önemli belirleyicisi olmuştur.

Bu çalışmada işletmelerin uluslararası pazarlara açılma kararı almaları durumunda izleyebilecekleri davranış biçimleri, diğer bir ifade ile uluslararası pazarlara giriş stratejileri açıklanarak, Çerkezköy bölgesindeki uluslararası pazarlara yönelen işletmelerin pazarlara giriş şekli ve giriş şeklinin belirlenmesindeki etkenler incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde stratejinin tanımı yapılarak, stratejinin öğeleri ve stratejik iş birimi açıklanmıştır. Strateji düzeyleri, stratejik yönetim ve aşamaları, strateji türleri ve genel rekabet stratejileri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde uluslararası pazar kavramına değinilmiş, bu pazarlara açılmanın nedenleri, bu pazarlara açılmada karşılaşılabilecek riskler ve engeller ile işletmelerin uluslararası pazarlardaki etkinlikleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde dış pazarlara yönelme stratejileri ele alınarak her birinin avantaj ve dezavantajları açıklanmış, uygulanabilmesi için gerekli şartlar belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde ise; Türk tekstil sektörünün tarihi gelişimi, Türkiye ekonomisindeki yeri, Türk tekstil sektörünün üstün ve zayıf yönlerine değinilerek, Çerkezköy'de tekstil sektörü ve gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, Çerkezköy bölgesinde yer alan, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ile yüzyüze görüşmelere dayalı bir çalışma yapılmış ve bu işletmelerin dış pazarlara açılırken uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerin belirlenmesinde etkili olan faktörler belirlenmiştir. Ayrıca görüşmeler sırasında, işletme yöneticilerinin sektörün bugünkü durumuna ilişkin değerlendirmelerine ve ileriye dönük görüş tahminlerine yer verilmiştir.

PROBLEM:

Toplam ihracat içindeki yaklaşık %30'luk payı ile tekstil sektörü Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biridir. Yapısı itibari ile gezici olarak nitelendirilen tekstil sektörü dünya üzerinde ucuz işgücü olan bölgelerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye 1980'li yıllardan itibaren Avrupa ülkelerinin ucuz işgücü ihtiyacını karşılayan, birçok tanınmış markanın fason üretim için tercih ettiği bir ülke olmuştur. Son yıllardaki, işgücü maliyetlerinin artışı, Çin, Hindistan gibi işgücü maliyetlerinin daha düşük olduğu ülkelerin dünya pazarlarında boy göstermesi Türk tekstil sektörünün avantajlarını kaybetmesine sebep olmuştur. Üretim ve ihracat ile dış pazarlara açılmanın yanı sıra marka sahibi, kendi ürününü dünya pazarlarına sunabilen bir yapı oluşturulması kaçınılmazdır.

Bu çalışma, işletmelerin uluslararası pazarlara girişte kullanabilecekleri giriş şekillerini açıklayarak, özellikle Türk tekstil sektöründe uygulanan yöntemlerin etkinliğini incelemektedir. Ortalama 15 yıllık uluslararası pazar tecrübesi bulunan tekstil işletmelerinin, günümüz şartları altında ihracatla pazar paylarını korumaları,

uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri zorlaşmaktadır. Markalaşma ve ucuz işgücü bölgelerinde sözleşmeli üretim veya doğrudan yatırımlar sektörün geleceği için kaçınılmazdır. Bu nedenle, uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları tam olarak bilinmeli ve işletmelerin üstün ve zayıf yönleri göz önüne alınarak en uygun yöntem seçilmelidir.

AMAÇ:

Bu çalışmada, Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmesi yöneticilerinin uluslararası pazarlara girişte kullandıkları yöntemler ile bu yöntemleri seçme nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Uluslararası pazarlara girişte kullanılabilecek yöntemler; alınan risk ve istenen denetim gücüne göre sınıflandırılabilir. Diğer taraftan gerekli yatırım miktarı da ayrı bir sınıflandırma kriteri olarak kullanılabilir. Uluslararası rekabet stratejileri de denilen bu yöntemler; riski en az, yatırım maliyeti ve dış pazar denetim kabiliyeti en düşük olan ihracat ile riski en yüksek, büyük yatırımlar gerektiren ve bunların sonucunda da dış pazarlarda denetim kabiliyeti en yüksek olan doğrudan yatırımlar arasında sınıflandırılabilir (Sucu ve Oruç, 2003:141-145). Yöntemlerin seçiminde, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ve seçilecek yöntemin avantaj ve dezavantajlarına dikkat edilmelidir. Bu çalışmada, uygulamalı çalışma sınırları dahilinde, işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve bu stratejilerin seçimindeki etkenler hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

ÖNEM:

İşletmenin temel amaçları arasında bulunan varlığını sürdürebilmesi, sürekli büyümeyi gerektirmektedir. Belirli pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin büyümeleri de sınırlıdır. Uluslararası pazarlara açılma bu bağlamda işletmelerin temel amaçlarından birini yerine getiren bir araç durumundadır. Genellikle tesadüfi ihracat ile başlayan uluslararasılaşma sürecinde edinilen pazar bilgisi ve markalaşma gibi

süreçlerin aşılmasıyla ortak girişimler, şirket satın alma veya birleşmeler ve sonuç olarak doğrudan yatırımlar yapılmaktadır.

İşletmelerin kullanacakları yöntemler, dış pazarlardaki etkinlikleri üzerinde etkilidir. Doğru yöntemin seçilebilmesi ise; her yöntemin avantaj ve dezavantajlarının bilinmesine ve işletmenin bulunduğu sektör ile kendi özelliklerini tanımasına bağlıdır.

SINIRLAMALAR:

Çalışmada incelenen konu, birden fazla konuyu kapsadığı için, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Uygulamalı çalışma bölümünde, ulaşım imkanları, zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, araştırma alanı olarak Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmeleri seçilmiştir.

TANIMLAR

Çalışma, işletmelerin uluslararası rekabet stratejileri konusunu içermektedir. Dolayısıyla, strateji, stratejik yönetim, uluslararası pazarlama ve rekabet stratejilerinin tanımları yapılacaktır.

Strateji: İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998:19).

Stratejik Yönetim: SWOT olarak özetlenen bakış açısı ile, dış çevredeki gelişmelerin fırsat ve tehlike olarak nitelendirilmesi ile iç bünyedeki zayıf ve kuvvetli yönlerin tespitine ağırlık vererek analiz yapma ve bu analiz sonucuna göre izlenebilecek en uygun kaynak kullanma yollarını yani stratejileri belirlemektir (Koçel, 2001.287).

Uluslararası Pazarlama: Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri (değişimleri) gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir (Akat, 2004:1).

I.BÖLÜM:

1. STRATEJİK YÖNETİM VE GENEL REKABET STRATEJİLERİ

Bu bölümde, stratejinin tanımı, stratejinin öğeleri, stratejik iş birimi, strateji düzeyleri, stratejik yönetimin özellikleri ve aşamaları ile strateji türleri ele alınacaktır.

1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji, piyasaların kalıplaşmış, sınırlarının belirli olduğu veya öyle kabul edildiği zamanlarda bile üzerinde net bir uzlaşmaya varılamayan bir kavram olmuştur. Doğal olarak piyasaların büyük bir değişim ve birleşim içinde olduğu günümüzde de "Strateji Nedir?" sorusuna net bir cevap alabilmek çok zor görünmektedir. Strateji kelimesi, Yunancada "general" anlamına gelen "strategos"dan gelmektedir. Kavram, köken olarak 'ordu' ve 'yönetme' ile ilgilidir (Mintzberg v.d., 1995:1). Kelime anlamı itibariyle "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme demektir. Strateji geleneksel (askeri) ve modern anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Kelimenin Türkçede karşılığının olmaması ile beraber strateji karşılığı olarak kullanılan "Sevk-ül Ceyş" doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1998:15). Uzun yıllar, askeri bir terim olarak kullanılan strateji diğer alanlarda da gündeme gelmiş ve sosyal bilimciler stratejiyi, belirlenen amaçlara ulaşma yollarının genel bir özeti olarak tanımlamışlardır. İşletme yönetiminde strateji; iş amaçlarını ve politika formülasyonlarını tanımlama süreci olarak tanımlanabilir. Strateji kavramı çok boyutlu bir kavram olduğu için, işletmecilik alanında kavrama çok değişik açılardan bakılmış ve buna bağlı olarak değişik tanımlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Becerikli (2000:97-99); strateji formülasyonunu ve uygulamasını; "örgütsel çevredeki fırsat ve tehditleri tanımlamayı, örgütün zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmeyi, yapıları kurmayı, rolleri tanımlamayı, uygun insanları çalıştırmayı içermektedir" şeklinde tanımlamaktadır. Eren (1979:8) ise, işletme yönetiminde stratejiyi; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında oluşan karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları

belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlarda belirtilen hususlar bir araya getirildiğinde strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998:19).

1.2. Stratejinin Öğeleri

Bilindiği üzere stratejinin öğelerini 4 başlıkta toplamak mümkün olabilmektedir. Bunlar sırasıyla; faaliyet alanı, rekabet üstünlüğü, temel yetenek ve sinerji olmaktadır.

1.2.1. Faaliyet Alanı

Eren (1979:18), stratejinin öğelerini ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa açıklayan düşünürün I. H Ansoff olduğunu belirtmektedir. Düşünür, işletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranlarının yüksek, düzenli olacağını işaret etmektedir. Buna göre strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilecek en önemli unsur, seçilen faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurmaktır. Örneğin ecza sanayii ile bankacılık sahasında, ürün/pazar dağılımları açısından müşterek bir bağ bulmak çok zordur. O halde, müşterek bir bağlılığın zor olduğu faaliyet sahalarında gelişme olanakları da güç olmaktadır. Çünkü gelişme sahası olarak seçilen birden çok endüstride ürünlerin, fonksiyonların, teknolojilerin ve hele müşterilerin türleri o kadar yaygın olmaktadır ki, söz konusu bağı kurmak çok güçleşmektedir.

Strateji, işletmenin rakipleri arasında üstün bir duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme

kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanda uzmanlaşmalıdır (Eren, 1979:19). İşletmelerin temel amacı müşteri yani tüketici yaratmak olduğuna göre faaliyet alanı belirlenirken de soruların cevapları tüketici bakış açısıyla bulunmalıdır. Bu durumda faaliyet alanı tanımı aşağıdaki üç boyutu içermektedir (Seviçin, 1999:20);

Tüketici Grupları: İhtiyaçları tatmin edilen tüketici gruplarının tanımlanmasıdır.

Tüketici Fonksiyonları: Ürünlerle, tüketicilerin hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğinin tanımlanmasıdır.

Teknoloji: Tüketici ihtiyaçlarının nasıl tatmin edildiğini, başka bir deyişle tüketici için yerine getirilecek belirli bir fonksiyonun alternatif yerine getirme yollarını tanımlar. Bu anlamda teknoloji tüketici sorununa bir çözümdür.

1.2.2. Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin aynı sanayideki rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açan özellikleridir. Dolayısıyla sanayi geneline göre daha başarılı olan işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenebilir. Rekabet üstünlüğü esas olarak bir işletmenin değer yaratabilme yeteneğinden kaynaklanır. Rakiplerinden daha fazla değer yaratan bir işletme rekabet üstünlüğü elde edebilir. Daha fazla değer, bir işletmenin gerekli faaliyetleri rakiplerinden daha düşük maliyetle veya daha verimli yapmasından kaynaklanır. Başka bir deyişle daha fazla değer, ya benzer fayda düzeyini daha düşük maliyette üretmekten ya da benzer maliyet düzeyinde daha fazla fayda yaratmaktan kaynaklanır.

Bugün gelinen noktada hiçbir işletme stratejisini, rakiplerine göre üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirmeden belirleme şansına sahip değildir. Rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklar, varlıklar ve yetenekler olarak ele alınmaktadır. Varlıklar; ölçek, hedefler, faaliyet sistemlerindeki etkinlik, marka, finansal olanaklar ve patent olarak değerlenmektedir. Yetenekler ise; bu varlıları üstünlük sağlayacak

şekilde kullandıracak bilgi ve çeşitli araçlar olarak ele alınmaktadır (Sürmeli ve Yükselen, 1999:69).

İşletme; yenilik ve orijinallik politikasıyla ilgili olarak, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip rekabet avantajı olan ürünlerle, üretim-satış yöntemleriyle ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle veya rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla veyahut da yeni teknolojilerden yararlanmak için yeterlilik belgeleri veya lisanslar satın alarak bunların tekelinden yararlanmak suretiyle rekabet avantajı kazanılabilecektir. Sürmeli ve Yükselen (1999) araştırmaları sonucunda rekabet üstünlüğüne yol açan 11 faktör ortaya koymuşlardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Pazarlama üstünlüğü
- Kalite üstünlüğü
- Üretim etkinliği
- Faaliyet süresi
- Dağıtım ve tutundurma politikası
- Üretim ve pazarlama maliyetleri
- Yönetici özellikleri
- Müşteri isteklerini karşılama düzeyi
- İhracatta risk yüklenme düzeyi
- Kapasite kullanım oranı
- Satış etkinliği ve yeni mamul geliştirme performansı.

1.2.3. Temel Yetenek

Temel yetenek bir işletmenin bazı faaliyetleri aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteridir (Selznıck, 1984:139). Bu yetenek işletmeyi o kadar farklılaştırır ki rakiplerin bunu taklit etmesi zorlaşır. Temel yetenek bir işletmenin ne yapabildiğinden ziyade, özelikle daha iyi yaptığı şeyi belirtir (Andrews, 1987:47). Bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için aşağıdaki üç özelliğe sahip olması gerekir (Hamel v.d., 1996:263–267).

- Yeteneğin tüketici değerine katkıda bulunması gerekir.
- Yeteneğin işletmeyi rakiplerinden faklılaştırması gerekir.
- Yeteneğin yaygınlaştırılabilir olması gerekir.

Temel yetenek kavramıyla yakından ilgili olan bir kavram da ‘kilit başarı faktörleri’ kavramıdır. Kilit başarı faktörleri sanayi tarafından zorunlu kılınan bir işletmenin sahip olması gereken asgari yetenekler olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bu yetenekler bir sanayideki işletmenin sahip olması gereken yeteneklerdir. Dolayısıyla, bunlara sahip olmak başarı için zorunlu, ancak tek başına yeterli değildir.

İşletme içerisinde her kaynak aynı öneme sahip değildir. Dikkat edilmesi gereken nokta stratejik kaynakların, yani işletmeyi rakiplerine göre üstün duruma getirecek kaynakların diğer kaynaklardan ayrılabilmesidir. Barca (2002) stratejik nitelikteki bu kaynaklara ‘temel yetkinlikler’ demekte ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır;

- Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonudur. Temel bir yetkinlik bir tek veya bağımsız yetenek ve teknolojiler değil, yetenek ve teknolojilerin oluşturduğu bir sentezdir. Örneğin, bir kargo şirketinin temel yetkinliği, onun haberleşme ağı, ulaşım ağı ve hızlılığından oluşturduğu bir yetkinliktir.

- Bir yetkinlik bir varlıktan daha fazla bir anlam taşımaktadır. Temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir ‘varlık’ değildir. Yetkinlik cansız bir şey değil, bir aktivite, düzensiz öğrenmenin kümülatif bir sonucudur. Örneğin kalite değil kalite yönetimi bir yetkinliktir. Yetkinlikler hem gizli hem de açık bilgiyi kapsarlar.

- Yetkinlikler müşteri algılamasına dayanan önemli bir ‘yarar’ katkısında bulunmalıdır. Yetkinlikler bir işletmenin müşterilerine ‘yarar’ sunmasını olanaklı kılmalıdır.

- Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlamalıdır. Herkes tarafından sahip olunan bir yetenek yetkinlik olarak görülemez. Yetkinliğin her tarafta mevcut olmaması ve rakiplerin yetkinliği kolay taklit edememesi gerekir.

- Yetkinliklerin yeni pazarlara açılabilmek için geçit olması gerekir. Bir işletmenin temel yetkinliği marka yönetimiyse bunu kolaylıkla başka sektörlere geçmek için bir köprü olarak kullanabilir.

1.2.4. Sinerji

Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Fakat bu kavram stratejiyi belirleyen bir öğe olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak da tanımlanabilir. Sinerji bir uyum ve yetenek unsurudur. Bu unsur işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanda başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini gösteren bir göstergedir. İşletme literatüründe sinerji, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını (2+2=5 gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Amaç, mevcut kaynaklarla daha fazla fayda sağlamaktır. Ürünlerin pazarlanmasında ortak dağıtım kanallarının kullanılmasında, satış depolarından yararlanma pazarlama sinerjisi, eğitilmiş, uzman personelden, eski tecrübelerden faydalanma yönetim sinerjisi, mevcut tesislerin ortakların kullanımına açılması yatırım sinerjisi, işletmenin faaliyetinin sürekliliğini sağlamak için yapılan yatırımlar, yapılan masrafların paylaşılması çalışma sinerjisi olarak adlandırılabilir (Wolf, 2002:307).

Sinerjinin bağlı olduğu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1979:21);

- İşletme personelinin miktar ve kalitesi,
- Organizasyon yapısının ve iletişim düzeyinin etkinliği,
- İşletmenin üretim ve satışla ilgili üstün teknolojik nitelikleri,
- Yönetim ve koordinasyonun dengeli şekilde yürütülebilmesi,
- Yönetim kadrolarında kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma isteğinin varlığı.

Bu faktörler işletmenin sinerji veya diğer bir deyimle yeni girişeceği bir faaliyet alanında onun başarı yeteneğinin ölçüsünü gösterir. İşletmeler açısından sinerjiyi

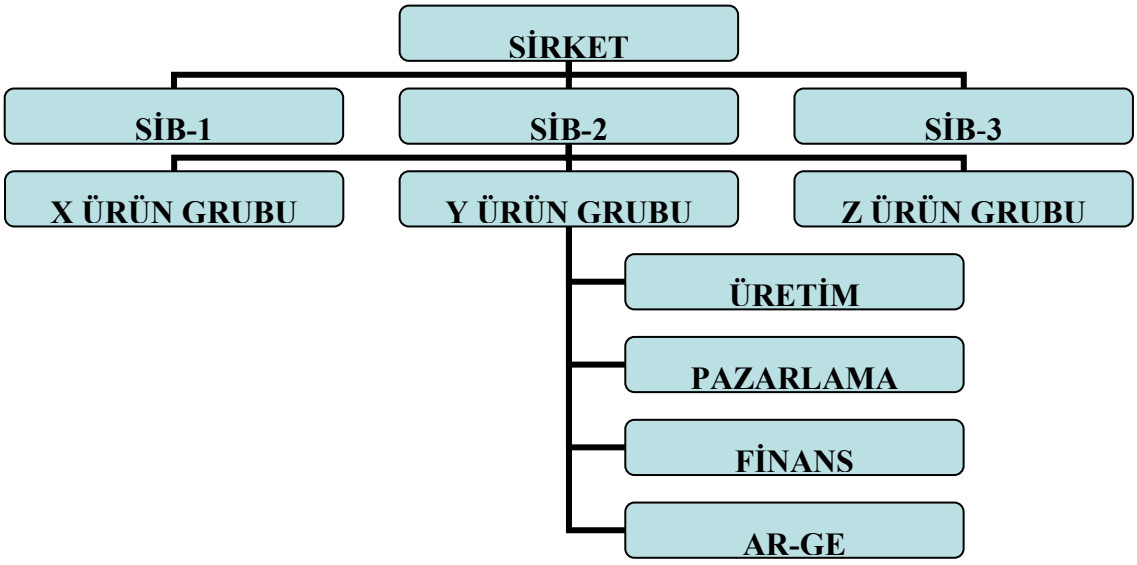
başarmak, farklı örgütsel birimler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak daha büyük örgütsel çıktılara ulaşmak demektir. Şirketler için işletmeler arasında, işletmeler için fonksiyonlar arasında ve fonksiyonlar için fonksiyon içerisindeki faaliyetler arasında sinerji başarılmaya çalışılır. Stratejik açıdan sinerjinin daha açık ifadesi alan ve ölçek ekonomileridir. Bu iki kavram birbiriyle yakından ilgilidir. Ölçek ekonomisi belirli bir faaliyet düzeyini arttırarak ortalama birim maliyetlerinde tasarruflar sağlamaya çalışırken, alan ekonomisi faaliyetlerin çeşitliliğini artırarak ortalama birim maliyetlerinden tasarruf sağlamaya çalışır. Daha açık bir ifadeyle, alan ekonomisi, çeşitli ürünleri tek bir işletme içerisinde üretmenin, bu ürünleri iki veya daha fazla işletme içerisinde üretmekten daha az maliyetli olması durumda söz konusudur. Ölçek ekonomisi bir ürünü iki işletmenin birleşerek üretmesinin, bu ürünü işletmelerin ayrı ayrı üretmesinden daha az maliyetli olması durumunda söz konusudur. Alan ve ölçek ekonomileri büyük işletmelere küçük işletmeler karşısında maliyet üstünlüğü verdiği için sinerjiler daha çok maliyetleri düşürme aracı olarak düşünülmektedir (Seviçin, 1999: 27).

1.3. Stratejik İşletme Birimi (SİB)

Stratejik işletme birimi (SİB), belirli bir ürün grubunu, belirli bir pazara, açıkça tanımlanabilir rakipleriyle, rekabet halinde satan örgütsel bir birimdir (Seviçin, 1999:41). SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir. Başka bir ifade ile SİB; bir işletme, bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir mamul gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk (veya kar) merkezidir. Bir birimin SİB olarak kabul edilebilmesi için taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer, 1998:240).

- Her SİB'in kendine ait bir pazarı vardır
- SİB iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı değildir.
- Her SİB'in kendi pazar çevresinde rakipleri bulunur.
- Her SİB'in kendisine ait sorumlu bir yöneticisi vardır.

Örgütsel bir birimin SİB sayılabilmesi için, işletmenin içerisinde bulunduğu koşullara göre, bu özelliklerin hepsine aynı anda sahip olması gerekmeyebilir. Başka bir deyişle, bir SİB'i tanımlamak bir ölçüde tanımlayıcı yargılarını da içerir. Örneğin, içecek bölümü tek bir SİB altında toplanabileceği gibi, alkollü ve alkolsüz içecekler olarak iki ayrı SİB altında da toplanabilir. Hangi yapının daha uygun olduğu SİB'lerin rakipler ve stratejiler açısından ne kadar benzer olduklarına bağlıdır. Ayrıca, işletmelerin büyüklüğü de bir SİB'i tanımlamada önemli bir unsurdur. Eğer iki işletme satışlar ve örgütsel ihtiyaçlar açısından oldukça büyükse, bu iki işletme benzer stratejilere sahip olsalar bile, iki ayrı SİB olarak yapılandırılabilir. Diğer taraftan, eğer söz konusu işletmeler çok küçükse, bunları ayrı SİB'ler olarak yapılandırmak pratik olmayabilir. Burada önemli olan, SİB'in ayrı bir strateji geliştirmek için anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığıdır.



Şekil-1.1: Bir örgütte olası SİB alanları (Seviçin, 1999:44).

1.4. Strateji Düzeyleri

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesinde yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Birçok işletmeye sahip büyük bir şirkette üç değişik

strateji düzeyinden söz edilebilir. Bunlar; şirket stratejisi, işletme stratejisi ve fonksiyonel stratejidir (Dinçer, 1998:47).

1.4.1. Şirket Stratejisi

Şirket stratejisi; en üst yönetim tarafından, farklı iş kollarındaki birimlerin genel olarak ilgi ve hareketleri üzerine oluşturulan stratejidir (Stoner, 1995:271). Farklı işletmeler ile değişik iş gruplarına sahip şirketlerin bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding için işletmeleri arasında kaynak dağılımı, holdingin pazardaki genel imajını etkileyeceği için bu düzeydedir. Bu çerçevede yeni yatırım kararları, mamul/pazar stratejileri bu sınıftadır. Tek bir işletme için şirket stratejisi ise, işletmenin faaliyet konusunu tanımlar. Şirket stratejisine örnek olarak Philip Morris işletmesinin sigaracılıktan gıda sektörüne atlaması veya Pınar Süt'ün ürün yelpazesini çeşitli ürünlerle arttırması verilebilir. Örneklerden de anlaşıldığı gibi bu seviyedeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve alt işletmelere veya stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Bu tür bir strateji, ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin mamul/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.

1.4.2. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi, organizasyonun bir bölümünün ilgi ve hareketleri üzerindedir. Sunulacak hizmetler veya üretilecek ürünler için oluşturulan stratejiler bu seviyededir (Stoner, 1995: 272). Bir holding için belirli bir endüstri kolunda, işletme içinse işletmenin çeşitli faaliyet alanları veya mamul dizileri için "nasıl rekabet edeceğiz?", "ne tür faaliyetler yapacağız?" sorusunu cevaplandıran stratejilerdir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. İşletme stratejisi, şirket stratejisine uygun olarak mamul ya da pazar geliştirme kararlarına yöneliktir (Dinçer, 1998: 47).

1.4.3. Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonel strateji, üretim veya pazarlama gibi her bölümdeki yöneticiler için iskelet oluşturur. İşletme içerisindeki çeşitli fonksiyonel bölümlere ait kararlardan oluşur. Taktik de denilebileceği gibi fonksiyonel stratejiler işletme stratejisi ışığında, fonksiyonel birim, şube, takım gibi iş birimlerinin başarı için ortaya koydukları stratejilerden oluşurlar. Bu stratejiler ile strateji hiyerarşisi tamamlanmış olur (Stoner, 1995: 272).

Düzeylere ve sürelere göre stratejilerin birbirleriyle paralellikleri vardır. Şirket stratejileri uzun vadelidir, işletme stratejileri ve fonksiyonel stratejiler ise nispeten daha kısa vadelidir denilebilir.

Tablo-1.1: Strateji düzeyleri ve strateji unsurları.

	Faaliyet Alanı	**Rekabet Üstünlüğü**	**Temel Yetenek**	**Sinerji**
Şirket Stratejisi	**XXX**	**XX**	**XX**	**X**
İşletme Stratejisi	**XX**	**XXX**	**XXX**	**XX**
Fonksiyonel Strateji	**X**	**XX**	**XXX**	**XXX**

X: Nadiren Önemli **XX: Önemli** **XXX: Çok Önemli**

Kaynak: Seviçin, 1999: 30, Hofer and Schendel, 1978:28.

Dinçer (1998:270-305) stratejileri, düzeylerinin ve sürelerinin yanı sıra kapsamına, örgüt kademelerine, maddesel olup olmamasına, amaç ve işlevlerine göre çeşitli başlıklarda toplamıştır.

Kapsamına Göre Stratejiler: Bazı stratejiler temel stratejilerdir. Bunların kapsamı çok geniştir. Bazılarına ise program stratejileri denir. Bunlar temeldeki stratejileri uygulamak amacı ile belirlenen tali stratejilerdir.

Örgüt Kademelerine Göre Stratejiler: Stratejiler örgüt kademelerine göre de sınıflandırılabilir. Bazı stratejiler en üst yönetim kademesinde belirlenirken bazıları ise bölüm yöneticileri düzeyinde belirlenir.

Maddesel Olan veya Olmayan Kaynaklarla İlgili Stratejiler: Stratejiler maddesel olan veya olmayan kaynaklarla ilgili olmalarına göre de çeşitlendirilebilir. Birçok strateji işletmenin sahip olduğu maddi kaynaklarla ilgilidir. Diğer yandan yöneticilerin yönetim stili, düşünme biçimi, işletmenin sosyal sorumluluklarıyla ilgili stratejiler de olabilir.

Amaçlara veya İşlevlere göre Stratejiler: Stratejiler amaçlara veya işlevlere göre de belirlenebilir. Örneğin birçok işletmede büyüme bir strateji olarak belirlenebilir. Örneğin bazı stratejiler halen içinde bulunulan pazara daha fazla girmek yönünde, bazıları değişik mal üretmek bazı stratejiler ise ürünleri geliştirmek yönündedir.

İşgören Stratejileri: Yöneticilerin işgören stratejileri vardır. Bu stratejiler işletmelerin yüksek kademeleri için özellikle önemlidir. Bu stratejiler yöneticilerin değer yargılarını, işleri benimsemesini ve altında çalışan kişileri nasıl yöneteceğini etkiler.

1.5. Stratejik Yönetimin Özellikleri Ve Aşamaları

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir. Bu tanıma göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü

tedbirin alınarak yürürlüğe konulması; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Dinçer, 1998: 35).

Stratejik yönetimin her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendisine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır:

- Stratejik Yönetim, her şeyden önce tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.

- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlarlar: işletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

- Stratejik yönetim, işletmelerin amaçlarıyla toplumların menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır: bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

- Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.

Tablo-1.2: Fonksiyonel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklar.

	FONKSİYONEL YÖNETİM	**STRATEJİK YÖNETİM**
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelere dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı

Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelere dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli yüksek risk

Kaynak: Dinçer, 1998:37.

Etkili stratejiler geliştirip uygulayacak ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol edecek olan işletme yöneticilerinin, işletmenin stratejik yönetimini gerçekleştirebilmeleri için göz önüne almaları gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hinterhuber, 1980:13).

1.Başlangıç durumunun ve genel görünümün analizi: Bu evrede analizin dayandığı noktalar; dış çevre gelişmesinin olasılıklarının ve tehlikelerinin karşılaştırılması, işletmenin kendine özel güçleri ve zayıf tarafları, işletme yöneticilerinin değer tasarımları, işletmenin sosyal yükümlülüğüdür.

2.Stratejilerin formüle edilmesi: Bu stratejilerin yardımıyla erişilmek istenen mamul/pazar birleşimleri gerçekleştirilebilmeli ve uzun süreli kar amaçlarına erişilebilmelidir.

3.Fonksiyonel politikaların hazırlanması: Bu politikalar, işletme bölümlerindeki ve departmanlardaki yöneticilerin, stratejilere uygun olarak aksiyon planlarını formüle etmelerine yaramaktadır.

4.Organizasyonun düzenlenmesi: Bu evre stratejilerin ve fonksiyonel politikaların uygulanması için gereklidir. Organizasyonun oluşturulması işletmeyi stratejiler tarafından saptanmış yöne götürebilecek olan yöneticilerin görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmesinin yanında onların gelişmeleri açısından da önem taşır.

5.Stratejilerin ve aksiyon planlarının uygulanması: Uygulama planlaması ve uygun bir güdülenme ve kontrol sistemi temel olarak alınır.

Stratejik yönetimin aşamaları strateji geliştirme, strateji uygulama ve stratejik kontrol olarak üç başlıkta toplanabilir. İlk aşama olan strateji geliştirme; çevresel fırsat ve tehditler açısından neler yapılabileceği ile işletmenin güçlü ve zayıf tarafları açısından neler yapılabileceği arasında uygun bir denge kurmayı amaçlayan bir süreçtir (Andrews, 1987: 19). Strateji uygulama ise, stratejik kararların örgütsel faaliyetler haline dönüştürülmesi yani düşüncenin harekete geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu süreç stratejinin kurumsallaştırılması ve stratejiye işlerlik kazandırılması olarak iki açıdan gerçekleşir. Stratejinin kurumsallaştırılmasında örgütsel yapının strateji ile uyumu sağlanarak ortak amaç doğrultusunda stratejiye yol gösterici statüsü verilir. Strateji ve örgütsel yapının uyumu stratejilerin uygulanabilirliği üzerinde çok etkilidir. Geliştirilen stratejinin uygulama aşamasında kurumsallaştırılması da bu uyumu sağlamak içindir. Stratejiye işlerlik kazandırılması ise, stratejinin genel bildirgeler halinden çıkartılıp, bölümlerin ve bireylerin amaçları ve faaliyetleri açısından daha belirgin hale getirilmesidir (Seviçin, 1999: 36). Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından biridir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelindiğinde uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarıyla gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir. Stratejilerin kontrolünde amaç; stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarıldığını görmek, örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlamaktır (Dinçer, 1998: 52).

1.6. Strateji Türleri

İşletmelerin kar elde etme, varlığını sürdürme gibi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için izleyecekleri sınırlı sayıda stratejik alternatif vardır. Alternatiflerin çok sayıda olmasına karşın stratejiler dört ana başlıkta toplanabilir (Tek, 1999:84).

1. Büyüme stratejileri,
2. Mevcut durumu koruma stratejileri,
3. Küçülme stratejileri,
4. Varlığına son verme stratejileri.

Stratejileri, yukarıdaki dört ana başlık haricinde, çeşitli ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür. Örgütün hiyerarşik seviyesine göre; şirket stratejileri, işletme stratejileri, fonksiyonel stratejiler şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilir. Kapsamlarına göre ise; genel stratejiler, özel durum stratejileri, yardımcı stratejiler şeklinde ayrıla bileceği gibi yine kapsamlarına göre karlılığa yönelik stratejiler, maliyetleri düşürmeye yönelik stratejiler, çeşitlendirmeye yönelik stratejiler şeklinde sınıflandırabilir. Rekabet özelliğe göre stratejiler ise; maliyet liderliği stratejileri farklılaştırma stratejileri ve odaklaşma stratejileridir. Pazarın yapısına göre stratejiler; parçalı pazar stratejileri, yeni ve büyüyen pazar stratejileri, olgun pazar stratejileri düşüş sofrasındaki pazar stratejileri ve çok uluslu ve küresel pazar stratejileri şeklinde ayrılabilir. Örgüt içinde ve dışına yönelik stratejiler ise; örgüt içi stratejileri ve örgüt dışı stratejileri olmak üzere ikiye ayrılır. Fonksiyonlarına göre stratejilerde ise dokuz stratejik alternatif vardır. Bunlar; pazar payını arttırma, durumu koruma, sanayi ile birlikte büyüme, harmanlama, seçme ve durumu iyileştirme, yavaş yavaş geri çekilme, etrafında bakınma, uygun yeri bulma ve koruma son olarak da tavsiye etme stratejileridir. Piyasa giriş çıkış sürecine göre stratejilerde piyasaya giriş stratejileri piyasada kalma ve rekabet üstünlüğü sağlama stratejileri ve piyasadan çıkış stratejileridir. Son olarak stratejiler uygulama yöntemlerine göre işletme içi büyüme ve yeni yatırımlar yapma ve işletme dışı büyüme stratejileri olarak ikiye ayrılabilir (Dinçer, 1998:271-280).

1.6.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme Stratejileri, kaynakların karlı büyüme fırsatları yakalamak amacıyla kullanılmasıdır. Karlı büyümenin şansa bırakılamayacağını, etkin olarak hedeflenip yönetilebileceğini göstermektedir. Büyüme stratejileri, artan Ar-Ge yatırımları, kaynakların etkin şekilde kullanılmasını, kaliteli işgücünün işe alınmasını, yaratıcılığın teşvik edilmesini, yeni trendlerin ve gelişmelerin yakından takip edilmesini ve riske karşı yüksek toleransı gerektirmektedir. İşletmenin öncelikli amaçlarından olan büyümeyi gerçekleştirebilmek izlenebilecek stratejiler üç değişik düzeyde incelene bilir (Tek, 1999:84-87).

1. Yoğun büyüme stratejileri
2. Bütünleşme stratejileri
3. Çeşitlendirme stratejileri

1.6.1.1. Yoğun Büyüme Stratejileri

İşletme şuanda ürettiği ve / veya sattığı ürünleri ile içinde bulunduğu pazarlardaki fırsatları sonuna kadar, tam olarak değerlendirmemişse yoğun büyüme stratejisi mantıklı bir yaklaşımdır. Yoğun büyüme stratejisinin pazara nüfus yolu ile yoğun büyüme, pazar geliştirme yolu ile yoğun büyüme ve ürün geliştirme yolu ile yoğun büyüme şeklinde alt seçenekleri vardır. Pazara nüfus yolu ile yoğun büyüme stratejisinde işletme daha agresif (basınçlı vb.) yöntemlerle mevcut ürünleri için pazarlarında satışları kullanımları (pazar payını) arttırmaya çalışır. Daha yoğun tutundurma dağıtım ve benzeri yöntemleri kullanır. Bu stratejileri izleyen işletmeler, satın alma birimini büyütme veya arttırma, malların modası geçme sürelerini hızlandırma, ürünün başka yeni kullanım alanlarını duyurma, fiyat indirimine gitme vb. yöntemler kullanarak mevcut müşterilerin ürünü kullanma miktarını arttırabilecekleri gibi rakip fiyatların altında fiyatlar uygulayarak, daha belirgin marka faklılaştırılması yaparak, tutundurma çabalarını arttırarak rakiplerin müşterini de çekebilirler. Ayrıca ücretsiz eşantiyon dağıtma fiyat üzerindeki çeşitli değişikler ve reklâm ile ürünün değişik kullanım alanlarını gösterme gibi yöntemler ürünü kullanmayanların da potansiyel müşteri olmasını da sağlayabilirler. Pazar geliştirme

yolu ile yoğun büyüme stratejisini uygulayan işletmeler ise yeni bölgelerdeki pazarlara açılabilir başka pazar bölümlerini de çekebilir, değişik dağıtım ve medya kanallarını kullanabilirler. Yoğun büyüme stratejisinin diğer bir uygulama şeklide ürün geliştirme yöntemi ile yoğun büyümedir. Bu yöntemde işletmeler ürünlerin özelliklerini geliştirebilecekleri gibi ürünlerinin nitelik ve miktarında çeşitli değişikler uygulayabilirler. Ürün geliştirme en çok bilgisayar, elektronik eşyalar, fakslar (örneğin normal kâğıtta çalışan fakslar, görüntülü telefonlar) gibi ürünlerde görülmektedir (Tek, 1999:85-87).

1.6.1.2. Bütünleşme Stratejileri

Mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere genel olarak bütünleşme stratejileri adı verilir (Dinçer, 1998: 282). Eğer endüstri yeterince güçlü ve/veya işletmeler geriye ve ileriye dikey ve yatay olarak hareket etmekle bir şeyler kazanacaksa mantıklı bir yaklaşımdır (Tek, 1999: 88). Bütünleşme stratejileri dikey ve yatay bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır. Dikey bütünleşme stratejilerinde ileri doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme strateji seçenekleri vardır. Geriye doğru dikey bütünleşmede işletmenin hedefi hammadde kaynaklarını ele geçirmekken, ileri doğru dikey bütünleşme de işletme kendisinden sonra ki dağıtım kanalları vs. gibi unsurları ele geçirmeyi hedefler. Yatay bütünleşme stratejisinde ise işletme pazara nüfuz etme, mamul farklılaştırma, pazar farklılaştırma gibi yöntemleri kullanarak çeşitli rakiplerini ve / veya aynı alanda çalışan diğer işletmeleri denetimi altına alma çabasındadır.

1.6.1.3. Çeşitlendirme Stratejileri

İşletmeler yeni mamul veya pazar alanlarına girerek büyüme yoluna da gidebilirler. Bu stratejiye çeşitlendirme stratejisi denir. Tek yönlü olarak; mevcut ürünler ile yeni pazarlar aranabileceği gibi, mevcut pazarlar için yeni mamuller de geliştirilebilir. Bunun yanı sıra hem ürünlerin hem de pazarın farklılaştırıldığı çok yönlü çeşitlendirme stratejileri de izlenebilir.

İşletme kendi içindeki bu büyüme stratejileri dışında, birleşme, satın alma, stratejik ittifak kurma ve dış kaynakları kullanma gibi işletme dışı büyüme stratejileri de uygulayabilir.

1.6.2. Durgun Büyüme ve Değişmeme Stratejileri

Durgun büyüme ve değişmeme, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Buna göre işletme, fazla bir riske girmeksizin yıldan yıla faaliyetlerini genişletir. Bu tür işletmeler kaynaklarını, hali hazırdaki kullanımlarına tahsis eder, mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında sadece gerekli değişiklikleri yaparlar.

Bir işletmenin izlediği stratejiye aşağıdaki nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi denilebilir (Eren, 2000:248);

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.

- Çevresine aynı, çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

- Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

İşletmeler geçmiş başarılarını tatmin edici buldukları zamanlarda, mamul hayat seyrinin ilk safhasında, risk arttırmanın istenmediği, sanayi kolunun durağan olduğu ve işletmenin kabiliyetlerinin diğer stratejiler için yetersiz olduğu durumlarda durgun büyüme stratejilerini seçerler. Başlıca durgun büyüme stratejileri şunlardır (Dinçer, 1998: 291–292 ve Eren, 2000: 252);

Durumu koruma ve sanayi dalı ile birlikte büyüme: İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi sektörünün büyümesi oranında yatırım yaparak, pazarın büyümesine ayak uydurma stratejisidir.

Kar veya harmanlama stratejisi: Bu strateji, işletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetlerinden azami faydayı sağlayabilmek için verimsiz yatırımların azaltılması ve dolayısıyla nakit girişlerinin çoğaltılmasına yönelik çabaları kapsar.

Fasılalı büyüme: Büyüme potansiyeli olan işletmelerin uyguladıkları bu stratejide ise, işletme belli bir süre büyüme stratejisini takip eder, daha sonra gelişmeyi durdurur. Kendisine geldikten ve dengesini kurduktan sonra tekrar büyümeye yönelir. İşletme, durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği ve etkinliği arttırmak için çaba harcar.

Destekli büyüme: Bu strateji işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhe döndüğü durumlarda uygulanabilir. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir.

1.6.3. Kendine Gelme ve Tasarruf Stratejileri

Bu stratejiler, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin, faaliyetlerini, verimliliği arttıracak çabalar üzerine yöneltmesi ile ilgilidir. Yeniden örgütleme, küçülme ve süreç yenileme şeklinde yeniden yapılanma yoluyla örgütsel değişme sağlanabileceği gibi, mali kontrollerin arttırılması, maliyetleri azaltma, gelirleri arttırma ve son olarak da varlıları azaltma gibi yaklaşımlar tasarruf stratejilerinin seçenekleridir. Aşağıda sayılan durumlarda bu stratejiler uygulanabilir (Dinçer, 1998: 293–298).

1. Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalan işletmelerde.

2. Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri olarak görünen işletmelerde.

3. Etkili olamama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle işletme sahiplerinin başarının arttırılması yönünde baskılı olduğu durumlarda.

4. Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıkların etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalındığında.

5. Çok çabuk ve önemli oranda büyünmüş ve örgüt yapısının yenilenmesinin gerektiği durumlarda.

1.6.4. Yatırımları Azaltma ve Tasfiye Stratejileri

İşletme tasarruf stratejilerini uyguladığı halde başarısız olmuşsa, kaynaklar yetersizleşmişse, bir bölüm bütün işletmenin başarısını olumsuz etkiliyorsa, bölümler arasında uyumsuzluk sorunu varsa, nakit ihtiyacı diğer yöntemler ile karşılanamıyorsa yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri uygulanır. Başlıca yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri; tecrit etme (ayırma), mahkum olma, işletmeyi satma ve tasfiye etme olarak sıralanabilir. İşletmenin herhangi bir bölümünün satılması, tamamının veya bir bölümünün faaliyetlerinin durdurulması tecrit etme stratejisidir. İşletmenin bir anlaşmayla % 75 oranında tek bir alıcıya bağlanması ve yönetimin bağımsızlığının kısıtlanması mahkum olma stratejisidir. Diğer alternatiflerin yetersiz kaldığı durumlarda son çare olarak işletmenin satılması denenir. İşletmenin satılamadığı durumlar da alınabilecek son karar olarak tasfiye kararı alınır (Dinçer, 1998: 300). Literatürde yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri tasarruf stratejileri içinde de bulunabilmektedir.

1.6.5. Karma Stratejiler

İşletmeler aynı anda birden fazla strateji uygulayabileceği gibi değişik hayat safhalarında farklı stratejiler de uygulayabilirler. Aynı şekilde her stratejik birim

kendi içinde farklı stratejiler uygulayabilir. İşletmelerin izlediği bu stratejiler karma stratejiler olarak isimlendirilebilir. Gerçekte işletmelerde çoğu kez karma stratejiler uygulanmaktadır. Örneğin işletme yatay farklılaştırma uygularken, bir yenilik stratejisini de aynı anda izleyebilir, hatta başka işletmelerle birleşme yoluna da gidebilir. Bir diğer örnek olarak işletme dikey bütünleşme ile büyürken bir ürünü için tasarruf stratejilerinden birini uygulayabilir (Eren, 2000: 258).

1.6.6. Uluslararası Stratejiler

Kendi sınırları dışında da faaliyet gösteren işletmelerin izleyebilecekleri stratejilerdir. Yerel işletmelerin izleyebilecekleri stratejilerden, dış etkenlerdeki farklılıklar sebebiyle ayrılırlar. Bir uluslararası strateji iş veya yönetimsel strateji olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İş düzeyindeki stratejilerde işletme jenerik strateji çeşitlerini izler. Bunlar düşük maliyet liderliği, odaklaşma ve farklılaştırma stratejileri olarak adlandırılır (Sucu ve Oruç, 2003:135-140).

1.6.6.1. Uluslararası Yönetimsel Stratejiler

Yönetimsel stratejiler, bazen farklı ülkelerde bulunan alt grupların stratejilerini kendi kendilerine geliştirmelerini, bazense katı kurallar ile ana ülkeye bağlı alt gruplar isterler. Uluslararası yönetimsel stratejiler, uluslararası stratejiden oran ve coğrafik dağılımın boyutları ile farklılaşırlar. Oranın karmaşıklığı, farklı bölümlerde, endüstrilerde ya da bölgelerde arttığında uluslararası yönetimsel stratejilere ihtiyaç duyulur. Yönetimsel stratejiler ülke veya iş yöneticilerinin yerine merkezden yönetilir. Uluslararası yönetimsel stratejiler; çok uluslu strateji, küresel strateji, transnasyonel strateji olarak sınıflandırılabilir (Hitt v.d., 1999:280).

1.6.6.1.1. Çok Uluslu Strateji

Stratejik ve işlevsel kararlar, her ülkedeki stratejik iş birimlerinde merkeziyetçilikten uzaklaşmıştır. Çok uluslu bir strateji ülke için rekabete odaklıdır. Piyasaların birbirinden farklı olduğunu ve ülke sınırları ile değiştiğini farz etmektedir.

Başka bir deyişle istekler, endüstri yapı koşulları, politik ve hukuki yapı, sosyal normlar ülkeden ülkeye göre değişir. Böylece her ülkede işletme uluslararası rekabeti arttırabilir. Fakat başka bir yönden çok uluslu strateji, ölçek ekonomisine ulaşılmasını engeller ve maliyeti yüksektir. Çok uluslu strateji, Avrupa'daki kültür farklılıklarından dolayı daha belirgindir. Dünyanın en çok tanınan gıda işletmelerinden bazıları (Knorr çorbaları ve sosları, Skippy fıstık ezmesi) çok uluslu stratejiyi izlemektedir. Fastfood şirketlerinde de CEO'lar, gıda markalarının coğrafi sınırları olduğunu belirterek, müdürlerine, işletmelerini yerel zevklere adapte edebilmeleri için geniş yetkiler verirler. Bu uygulama çok uluslu stratejiye örnektir.

1.6.6.1.2. Küresel Strateji:

Küresel ürünlerin farklı ülkelerde standardize edilmesi üzerine kuruludur. Bunun sonucu olarak rekabet stratejisi merkez bürodan yönetilmektedir. Stratejik iş birimleri birbirlerinden bağımsızdır ve merkez büro tarafından entegrasyon sağlanır. Böylece küresel strateji farklı ülkelere sunulan standardize bir ürünü ve merkez büro tarafından yönetilen rekabetçi stratejiyi temsil eder. Bundan ötürü, küresel strateji ölçek ekonomisini vurgular ve merkez büro veya başka piyasalardaki büroların yaptığı yeniliklere, buluşlara büyük fırsatlar tanır. Küresel strateji bunlara rağmen yerel piyasalara duyarlılıktan yoksundur ve ülkeler arasında olan koordinasyon ve operasyon kararlarından dolayı uygulanması zordur. Küresel stratejide verimli işlemlere ulaşmak, kaynakları paylaşmayı, koordinasyonu ve iş birliğini gerektirir. Stratejinin uygulanmasına örnek olarak Japon işletmeleri verilebilir.

1.6.6.1.3. Transnasyonel Strateji

Hem küresel verimliliğe hem de yerel duyarlılığa ulaşmaya çalışan yönetim seviyesi stratejisidir. Transnasyonel stratejinin hedeflerine ulaşması zordur. Çünkü bir hedef küresel entegrasyonu gerektirirken, diğeri yerel esnekliği gerekmektedir. Böylece transnasyonel stratejiyi uygulamak için esnek koordinasyona gereklilik duyulur. Birbirine bağlı bir ağ, ortak bir vizyon ve bireysel katılımlar gereklidir.

Gerçek anlamda tam bir transnasyonel stratejiyi oluşturmak hedeflere ulaşmaktan daha zordur.

1.7. Genel Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Rekabet ya da rakip analizi, başlıca rakiplerin belirlenmesi, bu rakiplerin amaçlarının, uyguladıkları stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarının öğrenilmesi, değerlendirilmesi, bunların işletmeye karşı reaksiyon biçimlerinin saptanması ve rakiplerin hangilerinden nasıl kaçınılacağını ve hangilerine nasıl saldırılacağına karar verilmesi sürecini içerir (Tek, 1999:102).

Rekabet stratejileri; rakiplerle nasıl rekabet mücadelesine girişileceği, bu mücadelenin nasıl sürdürüleceği, ne şekilde davranışsal özelliklerle söz konusu mücadelenin kazanılacağı gibi durumlara ilişkin bilgileri ve tasarımları kapsamaktadır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte pazardaki fırsat ve tehlikeler, işletme politikaları ve uzun dönemli amaçlar ışığında oluşturulan ve geliştirilen rekabet stratejileri, işletmenin genel stratejilerinin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir (Kanıbir, 2000:26).

Strateji uzmanı Porter yaptığı çalışmalar ile strateji oluşturma da göz önüne alınması gereken beş güç ortaya koymuştur. Bunlar; rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Rekabetin şiddeti; "bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır, rakip sayısı ne denli az olursa, karlılık haliyle o denli fazla olacaktır" şeklinde açıklanabilir. Tedarikçilerin gücü ise işletmenin tedarikçilere olan bağımlılığına göre değişmektedir. Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksek ise tedarikçilerin karı da yüksek olacaktır. Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman işletmenin karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin, perakende sektöründe bu durum yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (grosmarketler) pek çok tüketim ürününü üreten işletmenin karlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir. Oluşturulacak strateji

üzerinde alıcıların gücü de göz önüne alınmalıdır. Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur. Diğer bir güç olarak piyasaya yeni girişler ise, iş yapılan sektörde karlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilelebet sürdürmek mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğer işletmeler, bu sektöre yatırım yapmaya başlarlar. Bu da rakip sayısını arttırır ve karlılığı düşürür. İşletmeler bu olasılığı düşünerek işin "giriş engelleri"ni yükseltme yoluna giderler. Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz, zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde bayi ve servis ağına sahip olmadan rekabet edilemez. Aynı örnek için, yaygın servis ağı zorunluluğu da bir giriş engelidir. Bu güçlerin etkisi ile Porter genel rekabet stratejileri olarak bilinen stratejileri oluşturmuştur. Rekabet stratejisi; bir işletmenin ilgili stratejik iş birimlerinde rakiplerine göre üstün bir performans sağlayarak uzun dönemde üstün rekabet pozisyonu elde etmesidir. İşletme bu şekilde uzun dönemde büyümesini garantileyecektir. Amaç tüketicinin önemli olarak algılayabileceği performans özelliklerine ilişkin avantajlar yaratmaktır (Göl, 1995:34). Diğer bir ifade ile rekabet üstünlüğü, işletmenin tüketicileri için rakiplerinden daha fazla değer yaratmasından kaynaklanır. Daha fazla değer ise, işletmenin gerekli faaliyetleri rakiplerinden ya daha az maliyetle, ya da daha iyi yapmasından kaynaklanır. Buna bağlı olarak iki çeşit temel rekabet üstünlüğü vardır. Bunlar düşük maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlükleridir (Porter, 1985:3). Bu üstünlük çeşitlerinin faaliyet alanı kararlarıyla bütünleştirilmesi üç genel rekabet stratejisine yol açmaktadır. Bunlar; düşük maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisidir. Bunlardan ilk ikisi sanayi çapında bir faaliyeti esas alırken, üçüncüsü daha dar bir faaliyet alanını esas almaktadır (Porter,1980:11).

Bu bölümde öncelikle bu üç ana grup olan düşük maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileri hakkında bilgiler verilecek, daha sonra rekabet stratejileri farklı gruplandırmalar ile daha detaylı açıklanacaktır.

1.7.1. Düşük Maliyetle Pazar Liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur (Porter, 1985:44).

Bu stratejinin altında yatan temel düşünce şudur: Maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer yaratan bir işletme, bu fazla değerin bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde tüketicilere yansıtarak pazar payını ve karını arttırabilir. Yaratılan fazla değerin tamamının işletmede bırakılması ise, işletmenin kar marjını yükseltmesine rağmen rekabet üstünlüğüne yol açmayacaktır (Kotha v.d., 1995:76). Bir pazarda yalnızca bir maliyet lideri olabileceğini ileri sürmek doğru değildir. Aynı endüstride birden çok maliyet lideri bulunabilmektedir. Bu açıdan maliyet liderliği en düşük fiyat stratejisi ile desteklenmelidir. Bu yapılmadıkça yeni tüketiciler kazanma ve rekabet avantajına ulaşma olanakları değerlendirilmemiş olacaktır (Partridge v.d., 1994:28).

İşletmeler bu stratejiyi izleyebilmeleri için düşük maliyet kaynaklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bir işletmenin maliyet durumu analiz edilirken, işletme faaliyetlerinin gruplara ayrılması ve her faaliyet grubunun maliyetlerini etkileyen faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Düşük maliyet kaynakları olarak ölçek ekonomisi, deneyim ekonomisi, kapasite kullanımı, üretim faktörlerine ulaşım, ölçekten bağımsız teknolojik üstünlükler, politika seçimleri, işletme faaliyetleri arasındaki bağlantılar, dikey bütünleşme ve kuruluş yeri sayılabilir. Ölçek ekonomisi, belirli bir faaliyetin düzeyi arttıkça ortalama birim maliyetlerdeki düşüşe işaret eder. Deneyim ekonomisi, belirli bir faaliyetin kümülatif düzeyi arttıkça kazanılan deneyimin yol açacağı ortalama birim maliyetlerdeki düşüşe işaret eder. Kapasite kullanımındaki değişmeler rekabetçi pozisyonla ilgili olmayan dönemsel arz ve talep

dalgalanmalarının bir fonksiyonudur. Eksik veya aşırı kapasiteyle çalışma genellikle birim maliyetleri yükseltir. İşletmenin faaliyetlerini yerine getirebilmek için kullandığı her türlü girdi üretim faktörlerini oluşturur. Sanayideki önemine göre bu faktörlere daha az maliyetle ulaşan işletmeler rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede kullandıkları farklı teknolojiler de önemli bir maliyet faktörü olabilmektedir. İşletmenin satacağı ürünler hakkındaki seçimleri maliyet üstünlüğü yaratabilen bir diğer unsurdur. Ayrıca yeni teknolojilerle basit olarak dizayn edilen ürünler maliyet üstünlüğü oluşturabilecektir. İşletmelerin faaliyetlerinin maliyetleri birbirlerinden etkilenebilmektedir. Her faaliyetin maliyeti toplam içindeki payına göre de incelenmelidir. İşletmenin girdi ve çıktıları üzerindeki kontrol derecesi maliyetler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla dikey bütünleşme derecesi maliyet üstünlüğü açısından önemlidir. Son olarak da kuruluş yeri maliyet belirleyici özelliklerden biridir. Emek yoğun işletmelerin işçilik ücretlerinin düşük olduğu ülkeleri seçmeleri gibi uygulamalar maliyet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Seviçin, 1999:114-121).

Talebin fiyata karşı esnek olduğu, sanayideki bütün işletmelerin standart veya benzer ürünler ürettiği, ürün farklılaştırma olanaklarının çok sınırlı olduğu ve tüketicilerin üründe ortak özellikler aradığı durumlarda bu strateji uygulanabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin fiyata dayalı avantajlarının yanı sıra çeşitli riskleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 1985:56);

1.Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,

2.Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,

3.Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi,

4.İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

1.7.2. Farklılaştırma Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinden ikincisi farklılaştırma stratejisidir. Bu strateji, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar değişik biçimlerde olabilir. Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar bu biçimlere örnek verilebilir. Farklılaştırma stratejisini izleyen işletme yüksek karları; politikasını yeni ürünler geliştirerek sürdürmek, promosyon aktiviteleri, müşteri hizmetleri vb bölümlerde kullanarak, yeni rakiplerin piyasaya girmesini güçleştirir (Göl, 1995: s:39).

Ürün farklılaştırma, işletmenin yerine getirdiği faaliyetlerde rakiplerinden daha iyi olmasını gerektirdiği için, genellikle ilave maliyetlere yol açar. Ancak farklılaştırmanın rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırma yoluyla yaratılan ilave değerin, farklılaştırmanın ilave maliyetini aşması gerekir. Ayrıca, farklılaştırmanın rekabet üstünlüğüne yol açabilmesi için, farklılaştırmanın tüketici için değerli olması gerekir. Başka bir deyişle, farklılaştırma yoluyla tüketiciye aktarılacak değerin yüksek fiyatları haklı kılacak düzeyde olması gerekir. Bu değeri arttırabilmek için işletme tüketicinin ürünü kullanmak için katlanacağı toplam maliyetleri düşürme yoluna gidebileceği gibi, tüketicinin üründen sağladığı tatmini veya ürünün değerinden farklı olarak tüketicinin algıladığı değeri yükseltme yoluna da gidebilir. İşletmelerin ürün farklılaştırma stratejisini uygulayabilmeleri için farklılaştırma kaynaklarının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ürünün özellikleri, servis ve destek hizmetleri, marka imajı, satış yerlerinin özellikleri, işletmenin çeşitli faaliyetleri arasında bağlantı kurma farklılaştırma kaynakları olarak sayılabilir (Seviçin, 1999: 126-129).

Farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter,1985:55).

1.Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.

2.Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.

3.Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır. Bu, sektörler yaygınlaştıkça daha çok ortaya çıkan bir durumdur.

1.7.3. Odaklaşma Stratejisi

Genel rekabet stratejilerinden üçüncüsü olan odaklaşma (focus) stratejisi diğer iki stratejiden faaliyet alanının kapsamı bakımından farklılık gösterir. Bu stratejinin temelinde geniş tabanlı bir strateji izlemek yerine daha dar piyasa bölümlerine yoğunlaşma vardır. Hedef alınan bu dar piyasa bölümünün ihtiyaçları ve giderilme şekilleri üzerinde yoğunlaşılarak uzmanlaşma sağlanmaya çalışılır. Diğer bir ifade ile odaklaşma stratejisinde, pazarın belirli bir yönü üzerinde yoğunlaşma, yoğunlaşılan alan üzerinde uzmanlaşma, uzmanlık ve tanınmışlık destekli imaj yönetimi yardımıyla da rakiplerin pasifizasyonu söz konusudur (Kanıbir, 2000:43). Odaklaşma stratejisinin riskleri aşağıdaki gibidir (Porter, 1985:62).

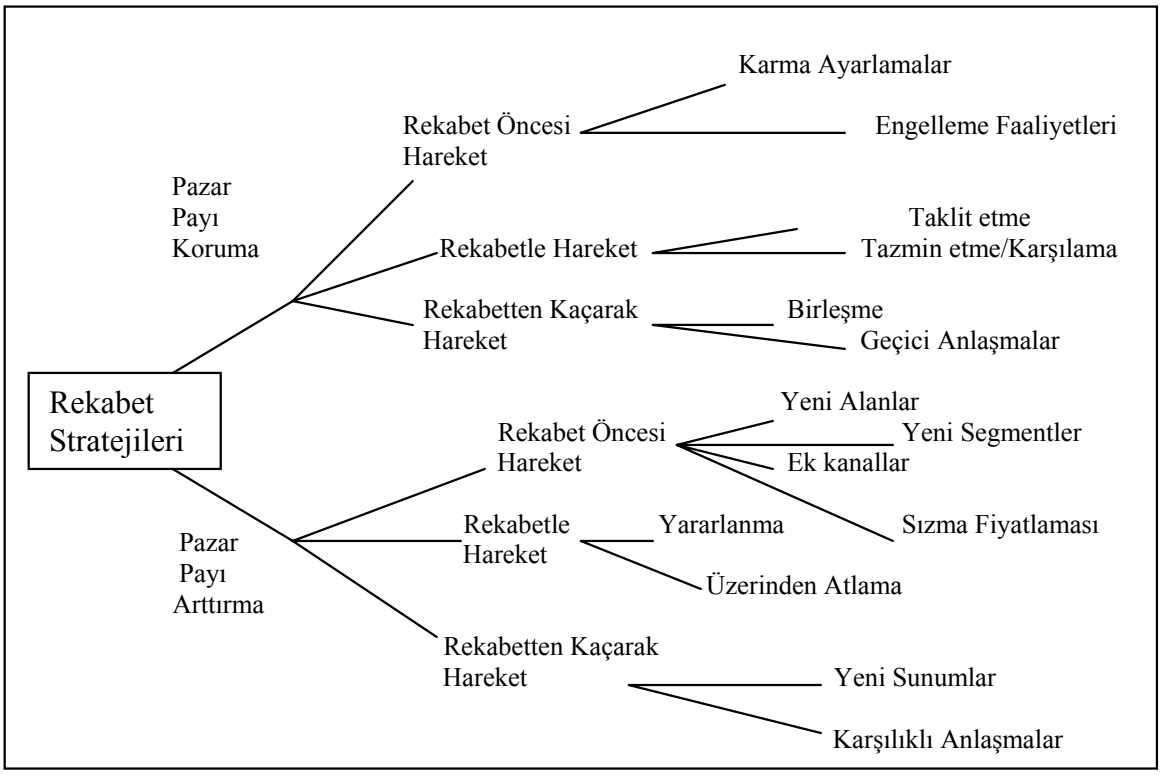
1.Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farlılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir.

2.Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.

3.Rakipler stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklananın odağını dışarıda bırakırlar.

Yukarıda açıklanan Porter'ın genel rekabet stratejileri denilen düşük maliyetle pazar liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerinin yanı sıra rekabet stratejileri pazar ayını arttırma veya mevcut pazar durumunu koruma stratejileri olarak da sınıflandırılabilir.

Pazardaki genel rekabet koşulları, rakiplerin özellikleri, işletmenin kendi güçlü ve zayıf yönleri; kaynakları ve yetenekleri üzerinde işletmelerce yapılan analizler sonucunda ulaşılan datalar, verilecek stratejik kararları yönlendiren temel dinamiklerdir. Bu dinamikler çerçevesinde yukarıda sözü edilen pazar payını koruma ya da pazarı geliştirme stratejileri ortaya çıkar. Söz konusu stratejik yönelimler ve bunlara bağlı olarak gelişen stratejik opsiyonlar Şekil-1.2'de gösterilmektedir.



Şekil-1.2: Rekabet stratejileri (O'shaughnessy, 1995:243)

Bu yaklaşıma benzer bir yaklaşımda ise stratejiler işletmenin pazardaki konumunu koruduğu savunma stratejileri, daha iyi pazar konumlarına ulaşmak için

saldırgan stratejiler ve taklit ve taklidi geliştirme temelinde fırsatçı stratejiler şeklinde üçlü bir ayrıma da tabi tutulabilir (Kanıbir, 2000:34).

Bir diğer yaklaşımda ise rekabet stratejileri piyasa lideri rekabet stratejileri, meydan okuyucu rekabet stratejileri, piyasa izleyicilik stratejisi ve piyasa köşe tutuculuğu şeklinde sınıflandırılabilir. Piyasa lideri rekabet stratejilerinde işletme pazar payını korumak için pozisyon savunması, önce harekete geçme, kanat saldırı savunması, karşı saldırı savunması, hareketli savunma ve stratejik geri çekilme gibi stratejilerin yanı sıra pazar payının genişletilmesi ve toplam pazarın genişletilmesi gibi stratejilerde uygulayabilir. Meydan okuyucu rekabet stratejilerinde, öncelikle stratejik amacın belirlenip, rakibin seçilmesi gerekir. Daha sonra cepheden saldırı, kanattan saldırı, çevirme saldırısı, by-pass saldırısı ve gerilla saldırısı gibi meydan okuyucular için olası saldırı stratejileri uygulanabilir. Piyasa izleyicilik stratejisinde ise işletmeler üç strateji kullanabilirler.

1.Pazar liderinin yatırımları üzerinden geçinen, onu olduğu gibi veya büyük ölçüde kopya eden parazit izleyicilik stratejisi.

2.Liderin taklit edildiği ama bazı farklılıkların bulunduğu taklitçi izleyicilik stratejisi.

3.Liderin ürününün alınıp geliştirildiği, farklı pazarlarda satıldığı uyarlamacı izleyicilik stratejisi.

Piyasa köşe tutuculuğu stratejisinde ise genellikle küçük ölçekli işletmeler veya girişimciler, başlıca rakiplerin gözden kaçırdıkları veya savsakladıkları piyasa köşelerine hizmet vermek için uzmanlaşırlar. Bir hukuk işletmesinin cinayet, boşanma vs davalarından birinde uzmanlaşması buna örnek olabilir (Tek, 1999:103-110).

II. BÖLÜM:

2.ULUSLARARASI PAZARLAR VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARDAKİ ETKİNLİKLERİ İLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde uluslararası pazar tanımı yapılarak, uluslararası pazarlara açılma nedenleri, uluslararası pazarların riskleri ve uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecek engeller açıklanmaktadır.

2.1. Uluslararası Pazar Tanımı

Günümüzde işletmeler, iletişim olanaklarının artması, ekonomik sistemlerin değişikliğe uğraması gibi birçok nedenle ülke dışında da faaliyet göstermektedir. Burada ortaya çıkan uluslararası pazar, işletmenin ülke dışındaki tüm pazarlama unsurlarından oluşmaktadır. Uluslararası pazarlar yurt dışında bulunan tüketici, üretici, aracı ve resmi kuruluşlar gibi fiili veya potansiyel alıcılardan oluşur (Tek, 1999:10). Dünya ekonomileri, ülkeler arasında giderek artan ticari ve finansal ilişkilerin sonucunda birbirleriyle bütünleşmektedirler. Küreselleşme olarak nitelendirilen bu gelişme daha büyük pazarlara açılmanın avantajıyla birlikte daha kolay bir şekilde sermayeye ve teknolojiye ulaşabilme imkanı sağlamaktadır. Büyük pazarlar için yapılan büyük ölçekli üretim maliyetleri aşağı çekerek, verimi ve uzmanlaşmayı arttırmaktadır. Ancak, küreselleşmenin dünya ekonomisine getirdiği fırsatlar ülkeler arasında eşit bir şekilde dağıtılmamaktadır. Küreselleşmenin en önemli sonucu ise uluslararası rekabetin giderek artmasıdır (Kanıbir, 2001:2). Pazarlamanın temelini pazar bilgisi toplama, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi, mamul planlama ve geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlamanın temelini ise; en basit şekliyle, bu faaliyetlerden birinin veya birkaçının ulusal sınırlar dışında yapılması, en karmaşık şekliyle bu faaliyetlerin birçok ülkede (küresel) yerine getirilmesi oluşturmaktadır (Akat, 2004:1). Uluslararası pazar kavramına bağlı olarak da uluslararası pazarlama; bir işletmenin kar sağlamak için mal ya da hizmetlerinin birden çok ülkedeki

tüketicilere ya da işletmelere akışını sağlamak için giriştiği faaliyetlerdir. Tanım biraz daha geliştirildiğinde, uluslararası pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 1994:282).

Uluslararası pazarlama her ülke için çok önemlidir. Öncelikle dış pazarlar, dünya pazarlarının giderek artan önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ayrıca dış pazarlar düşük maliyetli ürünler, teknoloji ve sermaye elde etmede temel bir kaynak oluşturabilirler (Tek, 1999: 282). Uluslararası pazarlama kavramını, uluslararası ticaretten ayırmak gerekir. Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışı ile ilgilidir ve konuların analizinde odak noktası, ödemeler dengesi ve kaynak transferlerinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır. Bu genel iktisat yaklaşımı, işletmelerin pazarlama çabalarına özel bir ilgiyi ihmal eden, ulusal düzeyde bir makro pazar görüntüsü verir. Uluslararası pazarlama ise 'mikro düzeyde pazarlarla' ilgilidir ve analiz birimi olarak 'bir işletmeyi' ele alır. Uluslararası pazarlamada analizin odak noktası bir ürünün ülke dışında nasıl ve neden başarılı olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir (Mucuk, 1994:282).

2.2. Uluslararası Pazarlara Açılmanın Nedenleri

Günümüzde tüm dünya üzerindeki işletmeler uluslararası pazarlara açılma arayışındadır. Her ne kadar iç pazarı daha iyi tanıma, daha az risk, daha az formalite gibi avantajları olsa da iç pazarlar işletmelere rekabet üstünlüğü yaratmamaktadır. İşletmeleri uluslararası pazarlara iten nedenlerin başında rekabet üstünlüğü sağlama isteği gelmektedir. Diğer nedenler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Mesut, 2002:3);

1.Ürün dengesizlikleri: Bazen bir malı dışarıda üretmek çok daha avantajlı olabilmektedir. Ucuz ve/veya kalifiye işgücü, ucuz hammadde ve/veya pazara yakınlık, dolayısıyla nakliye giderlerinden sağlanacak tasarruflar, ülkelerin

uyguladıkları vergi ve teşvik sistemlerinden doğabilecek avantajlar gibi faktörler bu seçimde etkin olmaktadır.

2.Pazar dengesizlikleri: Karlı pazarlara dışarıdan giriş bazı durumlarda zor olabilmektedir. Bunun birçok nedeni vardır. Spesifik çevre koşulları, halkın yabancılara tavrı, hükümetlerin uyguladıkları politikalar bunlardan bazılarıdır. Söz konusu pazarlara girebilmek için işletmeler yatırımlarını buralara yöneltip, mallarını burada üretip, burada pazarlama yoluna gidebilmektedirler.

3.Ölçek ekonomisi: Minimum maliyete ulaşmak için üretimin artması gerekir. İşletmeler yabancı pazarlara açılarak üretim maliyetlerini düşürme yoluna gitmektedirler.

4.Yönetim ve pazar deneyimi: Yerel bazda çalışan işletmelerin yönetimsel deneyimleri azdır. Dışa açılan işletmeler yeni pazarlar ve kültürler dolayısıyla yönetim şekillerinde (insan kaynakları yönetimi, stratejik kararlar vs.) devrimler yapmaktadırlar. Değişik pazarlarda faaliyet işletmelere deneyim kazandırmaktadır.

5.Teknoloji: İleri teknolojiye sahip olmak her zaman önemli bir avantajdır. Yeni teknolojiye sahip olmak isteyen işletmeler, ülke dışına yönelerek uygun şartlarda diğer işletmelerin deneyimlerinden ve teknolojilerinden faydalanmaktadırlar.

6.Değişik ürünler: İşletmeler dışa açıldıklarında, ürün hatlarını ve çeşitlerini genişletmekte, bu da onları daha rekabetçi bir konuma getirmektedir.

7.Ürün yaşam eğrisi: Genelde bir ürün ilk olarak yerel pazarda çıkmakta, iç pazar doyurulmaya başlandıktan itibaren dış pazarlara sunulmaya başlanmaktadır. Bu da işletmenin karlılığını arttırmaktadır.

8.Lideri takip etmek: Büyümek isteyen işletmeler, diğer büyük işletmeleri örnek almaktadırlar. Eğer büyük işletmeler uluslararası pazarlara açılmış durumdaysa onları örnek alan işletmenin de uluslararası pazarlara açılması gerekmektedir.

9.Saygınlık: Uluslararası alanda deneyimli olan bir işletmenin hizmetlerine ve ürünlerine olan güven artmakta ve dolayısıyla işletme saygınlık kazanmaktadır.

10.Yaşamak için büyüme: Ayakta kalabilmek ve rekabetçi konumu korumak büyüme ve varlıkları arttırmaya bağlıdır. Dış pazarlara açılma, karların dolayısıyla varlıların artışı demektir.

11.Müşteri istekleri: Müşteriler de işletmeleri dışa açılmaya yönlendirebilmektedirler. Müşteri isteklerini karşılamada yetersiz kalan işletmelerin pazar kaybına uğraması kaçınılmaz bir olgudur. Mevcut imkanları dahilinde bu konuda zorlanan işletmeler hayatta kalabilmek için çareyi dış pazarlarda arayacaklardır. Bu işletmelerin amacı, dışarıdan bulabilecekleri yeni ortaklar, yeni teknolojiler ve uygun üretim şartlarıyla mevcut müşterilerini tatmin etmenin yanı sıra yeni potansiyel müşteriler bulabilmektir.

Tek (1999:255), işletmelerin uluslararası pazarlara açılma nedenlerini aşağıdaki 11 madde de toplamıştır.

1.Dünya pazarındaki potansiyel

2.Uzun vadeli karlılığı arttırmak için coğrafi çeşitlendirme (pazar geliştirme)

3.Üretim kapasitesini değerlendirme

4.Atıl ölçek ekonomilerinden yararlanma

5.Ülke içinde yaşam döneminin sonunda olan bir ürünün uluslararası pazarlarda gelişimi

6.Uluslararası pazarların kendilerinin yeni ürünlerin ve fikirlerin kaynağı olabilmesi

7.Büyüyen temel pazarlara nüfuz ederek büyüme amaçlarını karşılama

8.Belirli ülkelerdeki kaynaklardan yararlanma

9.Çok uluslu faaliyetlerin avantajlarından yararlanıp etkinliğini arttırma

10.Pazarlara potansiyel rakiplerden önce girip onlara yer bırakmama veya dışlama

11.Başlıca rakiplere karşı misilleme gücü kazanma

Yukarıda sayılan nedenlere benzer şekilde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde devlet, ödemeler dengesindeki açıkları kapatmak ve gerekli olan ithalatı yapabilmek için işletmeleri, daha kuruluş anında teşvik önlemlerinden veya çeşitli kredilerden yararlandırarak desteklemektedir. Söz konusu yardım ve desteklerin koşulu da işletmelerin üretimlerinin belirli bir kısmını ihraç etmeleridir (Ateşoğlu, 1997:4). Bir başka neden de işletmelerin üretim kapasitelerini arttırmaları veya artan üretim çıktıları nedeniyle satılması gereken önemli miktarda ürünler ve hammaddeler için yeni ve daha geniş pazarlara ihtiyaç doğmasıdır. Bazı mallarda, iç pazarlara oranla dış pazarlardaki rekabet daha az kırıcı olabilmektedir. Bu durumlarda, rekabet baskısına dayanamayan işletmeler uluslararası pazarlara açılmak isteyeceklerdir (Ateşoğlu, 1997:5). Durgun dönemlerde dış pazarlara ağırlık verilmesi ile üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilir. İşletmeler uluslararası pazarlara açılarak düşük faizli kredi gibi olanaklarla finansal avantajlar da elde etmektedir. Genel ekonomideki devalüasyon gibi gelişmelerde dış pazarların cazibesini arttırmaktadır. Yerli sanayii koruma amaçlı konulan ticari engeller, gümrük birliği gibi ikili veya çok taraflı anlaşmalar ile gevşetilmiştir. 1990'larda Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla yeni yatırım ve ticaret fırsatları ortaya çıkmıştır. Bu gibi gelişmeler işletmelerin dış pazarlara açılma hevesini arttırmıştır. İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini olumlu etkileyen bir diğer faktör de bu pazarlarda görülen globalleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde kaydedilen hızlı gelişmeler, özellikle genç kuşak insanlarda zevklerin ve tercihlerin gitgide birbirine benzemesi sonucunu doğurmakta; bu da aynı yaşam biçimine doğru bir değişme eğilimine yol açmaktadır. Pazarların globalleşmesi de pazar bölümlendirme, yerel markalar ve küçük ölçekli üretim yerine, standardizasyona, standart mal ve markaların global düzeyde büyük ölçekli olarak üretime yol açmaktadır (Mucuk, 1994:284).

2.3. Uluslararası Pazarlara Açılmanın Riskleri Ve Uluslararası Pazarlarda Karşılaşılabilecek Engeller

İşletmeler uluslararası pazarlara açıldıklarında birçok avantaj elde edebilecekleri gibi bazı risklerle de karşı karşıyadırlar. Riskler çok çeşitli olsa da dört ana grupta toplanabilir. Bunlar makro ekonomik riskler, politik riskler, rekabet riskleri ve kaynak riskleridir. Makro ekonomik riskler işletmelerin tamamıyla kontrolü dışında kalan risklerdir. Savaş, doğal afet gibi riskler ve bunlara ilaveten ödeme, faiz ve döviz oranlarındaki öngörülemeyen değişiklikler bu tür risklere örnektir. Politik riskler her ülkede bulunmasına rağmen risk büyüklüğünün ülkeden ülkeye değiştiği risklerdir. Ülke içindeki hükümetin durumu ve olası bir değişiklikte yabancı işletmelere alınabilecek tavır, politik veya diğer adıyla siyasi riski oluşturmaktadır. Hükümet tavrındaki değişmeler sonucunda ortaya çıkan riskin en yüksek olduğu durumlar kamulaştırma ve el koymadır. Kamulaştırma geçmişte ülkelere cazip gelen bir yöntem olsa da ilerleyen yıllarda yabancı yatırımların gerekliliği benimsendikçe azalmış ve nadir rastlanır bir olay haline gelmiştir. Sahipliğin yabancı işletmeden ev sahibi ülkeye transferi ile sonuçlanması bakımından el koyma, kamulaştırmaya benzese de yabancı işletme için bir tazminat içermemesi bakımından farklılık göstermektedir. Bu yöntem de günümüzde ülke ekonomisi için yabancı yatırımların öneminin anlaşılması ile örneği az görülür bir durum olmuştur. Rekabet riskleri ise, uluslararası pazarlarda rakiplerin ulusal pazardaki rakipler kadar iyi tanınmaması sebebiyle strateji geliştirmeyi zorlaştıran etkenlerdir. Rakiplerin vereceği tepkilerin belirsizliği, işletmelerin stratejilerinin çok seçenekli olmasına ve buna bağlı olarak kararsızlığa düşmelerine sebep olabilmektedir. İşletmelerin örgüt yapıları, hammadde ve teknolojiye ulaşabilme olanakları yabancı işletme için iyi analiz edilmesi gereken konulardır. Kaynaklar ile ilgili riskler ise uyarlanan bir stratejinin gerektirdiği kaynakların işletme bünyesinde bulunmaması, işletme tarafından edinilmemesi ya da yedeklenememesi riskleridir. Yönetim becerisi pek çok işletme için az bulunur ve anahtar pozisyonda bulunan bir kaynak türüdür. Kaynak tedariki ile ilgili riskler uygun teknolojinin ya da sermayenin yokluğundan da kaynaklanır (Erenler, 2001:11-15).

İşletmeler uluslararası pazarlara girme kararını alırken bazı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar uluslararası pazarlamada rol oynayan faktörlerin başında gelir. Mamuller bir ülkeden diğerine sunulduğu zaman, iki ulusun kültürleri arasında benzerlik varsa, bunların kabul görme şansı çok daha fazladır. Farklılıklar fazla ise, mamullerin ve diğer pazarlama karması unsurların bu ülke kültürüne adaptasyonu önem kazanır. Sosyal faktörlerde uluslararası pazarlamada önemli farklılıklara yol açar. Yeni bir dış pazara girmeye çalışırken aile, din, eğitim, sağlık, spor vb. sosyal kurumlar iyice incelenip analiz edilmeli ve pazarlama faaliyetleri bunlara göre düzenlenmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeleri etkileyen bir diğer faktör de ekonomik ve demografik çevredir. Çünkü nüfus, pazarı pazar yapan satın alma birimlerini gösterir. Ekonomik toplu durum gelişme düzeyi ve gelir ise, satın alma olanakları ve satın alma gücüyle doğrudan ilişkilidir. Ekonomik çevre faktörü olarak her ülkedeki konjonktürün dönemi ve ekonomik istikrar durumu, ülkenin endüstriyel yapısı, gelir düzeyi ve gelirin dağılımı önemlidir. Özellikle sanayileşme düzeyi ile de ilişkili olan gelir ve dağılımı dolayısıyla çeşitli ülkelerdeki farklı hayat standartları ülkelerin pazar yapılarında büyük farklılıklara yol açar. Dünyada bir tarafta kişi başına yıllık geliri 20.000 doların üzerindeki gibi çok gelişmiş ülkeler diğer tarafta 50–100 dolar gibi fakir ülkeler yer almaktadır. Diğer taraftan bir ülkedeki toplam talebin belirleyicisi olarak toplam geliri, ülkelerin toplam zenginliğini de göz önünde bulundurmak gerekir. Uluslararası pazarlara açılan işletmeler için önemli olan temel politik ve hukuki faktörler arasında milliyetçilik, politik istikrar, ticarete getirilen sınırlamalar, düzenleyici yasa ve kurallar ile ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar sayılabilir. Yabancı ülkede faaliyet göstermek isteyen işletme, doğal olarak o ülkedeki politik istikrar ile kendisine karşı dostane tutum takınılmasına önem verir. Aşırı maliyetçi duygulardan kaynaklanan yabancı karşıtı tavırları istenmez. İzlenen ekonomik ve mali politikaların, vergilerin, işletmenin büyümesi, kar transferi vb. konularda sık sık değişmeyen, istikrarlı bir çizgi de olmasına önem verir (Mucuk, 1994:298–301).

Ticarete getirilen yasal sınırlamalar ülkelere göre gümrük vergisi, ithalat kotası, boykot, ülkede kazanılan karın bir kısmını bloke etme, sağlık, güvenlik veya mamul kalitesi gibi standartlar koyma gibi örneklenebilir. Bunların yanında uluslararası pazarlara girecek işletmelerin kendi ülkesindeki ihracat ile ilgili kanunları,

uluslararası kural ve düzenlemeleri ve gidilecek ülkenin kural ve yasalarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlara açılmaya karar verdiklerin de girilecek pazar ve giriş şekline göre çeşitli engellerle karşılaşabilirler. Yukarıda "uluslararası pazarların riskleri" olarak bazılarına değinilen bu engeller, giriş şekillerinin incelendiği sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Genel olarak uluslararası pazarlara girişte karşılaşabilecek engeller döviz kurlarının değişmesi, ticari engeller, kotalar, ambargolar ve diğer engeller şeklinde gruplandırılabilir. Serbest dolaşımlı döviz kuru sistemi pazarın gücünü oluşturmaktadır. Döviz kurları da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Şirketler pazarlara girerken devalüasyon gibi faktörlerle döviz kurundaki olağanüstü değişmeleri göze almalıdır. Bu durum kimi giriş yöntemlerinin en büyük engelidir. Yabancı mallara ağır vergiler uygulanarak yerli ekonomiyi koruma sistemi (protectionizm) uluslararası pazarlara girişte en sık karşılaşılan engellerden biridir. Yabancı olmasına bakmaksızın sektörün geneline uygulanan vergiler de kar oranını düşürdüğü için işletmelerin dış pazarlara açılmasını engelleyebilmektedir. Örneğin; alkollü içeceklere getirilen özel bir vergi ulusal işletmeleri de, o pazara girmeyi düşünen yabancı işletmeleri de olumsuz etkileyecektir. Diğer bir engel türü olan kotalar konusunda ise ülkeler ithalatı veya ihracatı nicel olarak da sınırlandırabilmektedir. Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin kota denilen bu sınırlamaları da göz önüne almaları da gerekmektedir. Kotaya benzer şekilde oluşturulan bir diğer engel de ambargolardır. Ülkelere politik, sağlık ve ahlak temelli ambargolar uygulanabilmektedir. İşletmelerin ambargo uygulanan –bazı durumlarda ambargo uygulayan- ülkelere girmesi zordur ve kamuoyundan tepki alabilme ihtimali vardır. Küresel ve sosyal bazı değerlerde işletmelerin belirli dış pazarlara girmesini engelleyebilir. Örneğin bazı ülkelerde sigara reklâmı yasaktır ve bu o ülkeye girmeyi düşünen bir yabancı şirket için vazgeçme sebebi olabilir. Bu gibi engeller de diğer engelleri oluşturmaktadır (Certo v.d., 1990:681-685).

Bunların yanı sıra uluslararası pazarlarda, sübvansiyonlar, damping, kambiyo rejimi gibi yasal sınırlamalar da olabilmektedir. Bunlar avantaj sağlar gibi görünseler de işletmelerin rekabet stratejileri üzerinde sınırlayıcıdırlar. Sübvansiyonlar yerli üretici işletmelerin ürünlerini gerçek maliyetlerinin altına satabilmeleri için devletin para, mal veya hizmet şeklinde yaptığı karşılıksız yardımları ifade eder.

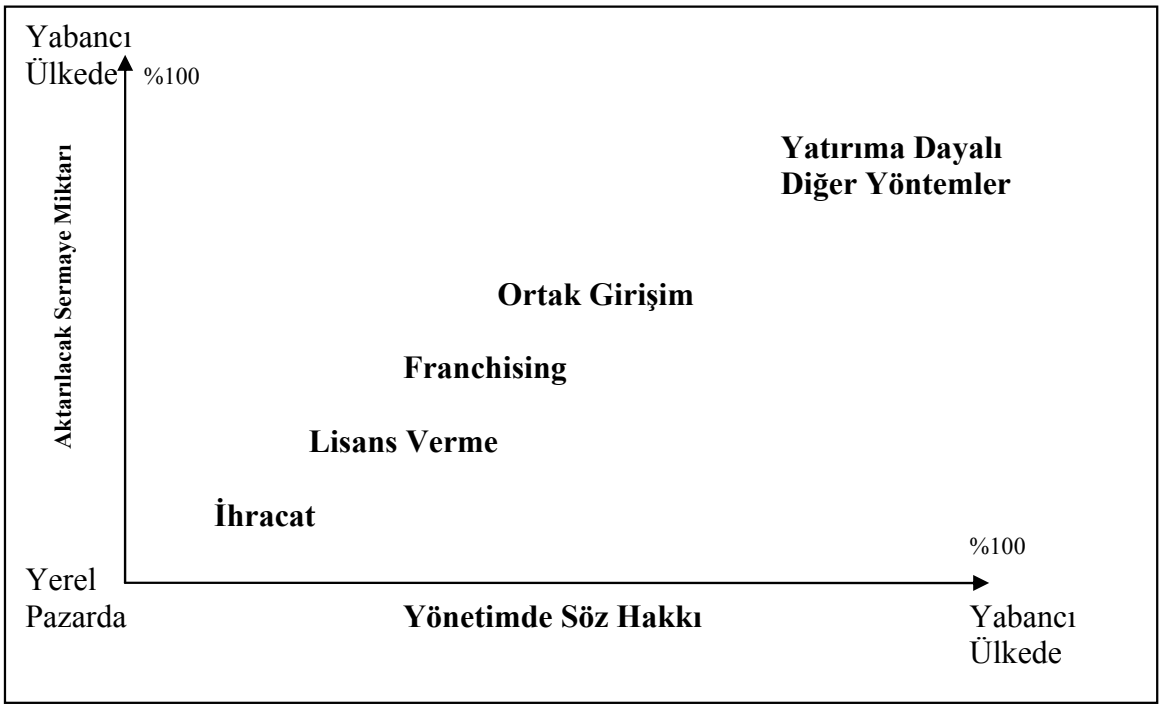
Sübvansiyonlar izlenen kamu politikalarının sonucu olarak bir malın tüketici tarafından normalde ödenmesi gereken fiyattan daha düşük, üreticiler tarafından alınan fiyattan ise daha yüksek belirlenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Genel olarak sübvansiyonlarla ilgili olarak iki temel gerekçe öne sürülmektedir. Bunlardan birincisi; sübvansiyonların gelir dağılımının yeniden düzenlenmesinde araç olmasıdır. İkincisi ise; sübvansiyonların değişik şekillerde piyasa mekanizmasının aksaklıklarını gidermede kullanılmasıdır. Diğer bir sübvansiyon uygulaması ise ihracata verilen sübvansiyonlardır. İhracat sübvansiyonu en basit şekli ile belli bir ürünün ihracatı karşılığı devletin ihracatçı işletmeye yaptığı bir ödeme olarak tanımlanabilir. Burada ürünün ihracat edilen kısmının sübvanse edilmesi işletmeleri ürünlerini yurtiçinden çok yurtdışına satma yönünde özendirecektir. Sübvanse edilen ürünleri ihraç eden işletmeler uluslararası pazarlarda büyük bir rekabet avantajı sağlayacaklardır. Damping ise, bir ürünün ihracatçı ülkede tüketime konu olan benzer bir ürünün karşılaştırılabilir fiyatından daha düşük bir fiyatla diğer bir değişle, normal değerinin altında bir fiyatla ihraç edilmesi damping olarak kabul edilebilir. Damping bazı ülkelerin piyasalarının kazanılması veya mevcut piyasayı genişletme ya da çeşitli nedenlerle küçülmesini önleme, bir rakibin saf dışı bırakılması isteği, üretim fazlası malların elden çıkarılması, modaya uygun olmayan malların sürümü, iç piyasayı bozmaksızın nakit sıkıntısının ortadan kaldırılması gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Bir ülkenin dış ticaretinin ya da genel anlamda dış ekonomik ilişkilerinin parasal yönlerini düzenleyen sisteme kambiyo rejimi denir. Bu rejim çerçevesinde dış ödeme araçlarının ülkeye girişine, kullanılmasına ve dış ödemeleri sağlamak üzere ülkeden çıkarılmasına ait esaslar belirlenir. Kambiyo rejimleri döviz işlemlerinde belirli bir serbestliği ya da resmi bir denetimi öngörebilir. Eğer ülkenin ödemeler bilançosu açık vermiyor ve dış ödeme olanakları kuvvetli ise bu gibi ülkelerde serbestliğe ağırlık veren gevşek bir kambiyo rejimi söz konusudur. Oysa ödemeler bilançosu açık veren, dış ödemeler olanakları zayıf ülkelerde ise kambiyo denetimine ağırlık veren sıkı rejimler görünmektedir (www.gumrukkontrolor.org.tr/yayinlardergiler/icerik/40/10 .htm).

III. BÖLÜM:

3.ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ (ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ)

Yabancı pazarlara girmenin ihracat, sözleşmeli giriş şekilleri, yatırımlar gibi birçok farklı şekli bulunmaktadır. İşletme yöneticileri, pazarına girilecek ülkenin gerektirdiği şartlara ve kendi istek ve kaynaklarına göre en uygun olan yöntemi seçmelidirler. Uluslararası pazara giriş şekline karar verilirken, her bir şeklin farklı seviyede kontrol, bağlılık, ilgi ve risk içerdiği bilinmeli ve en uygun olan seçilmelidir. Bir işletmede karar organı, daha önce edindiği tecrübelerine dayanarak, dış pazarlara nasıl girileceği konusunda üç yöntemden birini takip eder. Bunlardan ilki saf yöntemidir. Bu kuralı uygulayan işletme yöneticileri yabancı pazarlara tek bir biçimde, yani her yabancı pazara aynı yöntemi kullanarak girmeyi savunurlar. Bunun en belirgin dezavantajı alternatif yöntemlerin olası daha fazla kar gibi avantajlarını görememektir. İkinci yöntem olarak uygulamacı yöntem gelmektedir. Bu yöntemde yöneticiler, uluslararası pazarlara en az riskli yöntemle girilmesi ve tecrübe kazandıkça diğer yöntemlerin denenmesi yoluna gitmektedirler. Şüphesiz saf yöntemine göre avantajları daha fazla olsa da bu yöntemde doğru giriş şeklini belirleyene kadar oluşacak zaman kaybı ve diğer maliyetler yüksektir. Üçüncü yöntem olan strateji yönteminde ise tek kural vardır "en doğru giriş yöntemi belirlenmeli ve dış pazarlara girişte kullanılmalıdır". Tüm giriş yöntemlerinin sistemli bir şekilde ele alınmasını, işletmenin özellikleri ile yöntemin avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılmasını ve uygun yöntem ile dış pazarlara girilmesini içeren bu yöntemde yanlış yöntemlerle zaman kaybetmek gibi maliyetleri arttırıcı durumlarla karşılaşılmaz. Bu yöntemde analiz aşamasında öncelikle tüm giriş yöntemleri ele alınır, daha sonra içsel ve dışsal şartlara göre bazı giriş yöntemleri baştan elenir. Elde kalan uygulanabilir giriş yöntemleri arasında algılanabilir/beklenebilir risk analizi yapılır ve doğru yöntem belirlenerek işletme dış pazara açılır (Albaum vd, 2002: 149-151).

İşletmeler yabancı pazarlara giriş yöntemini belirlerken çeşitli unsurları göz önünde bulundururlar. Herrmann v.d.(2002:551), uluslararası pazarlara girişte istenen kontrol seviyesinin en önemli faktör olduğunu belirterek iki şık sunmaktadır. Birinci şık, eğer kontrol önemli ise işletmeler genellikle yeşil alan yatırımı gibi yöntemleri seçerler. İkinci şık olarak eğer yöneticiler kontrolün bir kısmının kısıtlanmasını kabul edebiliyorlarsa karar genellikle diğer alternatiflere yöneliktir. Albaum (1994:178) ise tahsis edilecek kaynak miktarına göre bir sınıflandırma yapmış ve seçenekleri en az düzeyde kaynak tahsisi ve taahhüt gerektiren ihracat ve en fazlasını gerektiren doğrudan yatırım ile bu iki uç seçenek arasında yer alan sözleşmeli anlaşmalar ve ortak girişimler olarak tanımlamıştır. Aşağıdaki şekilde, giriş şekilleri için gereken kaynak tahsisi ve elde edilecek yönetimde kontrol düzeyi gösterilmektedir.



Şekil-3.1: Giriş şekillerinin gerektirdiği kaynak tahsisi ve sağladığı kontrol seviyesi. (Albaum, 1994:262'den uyarlanmıştır.)

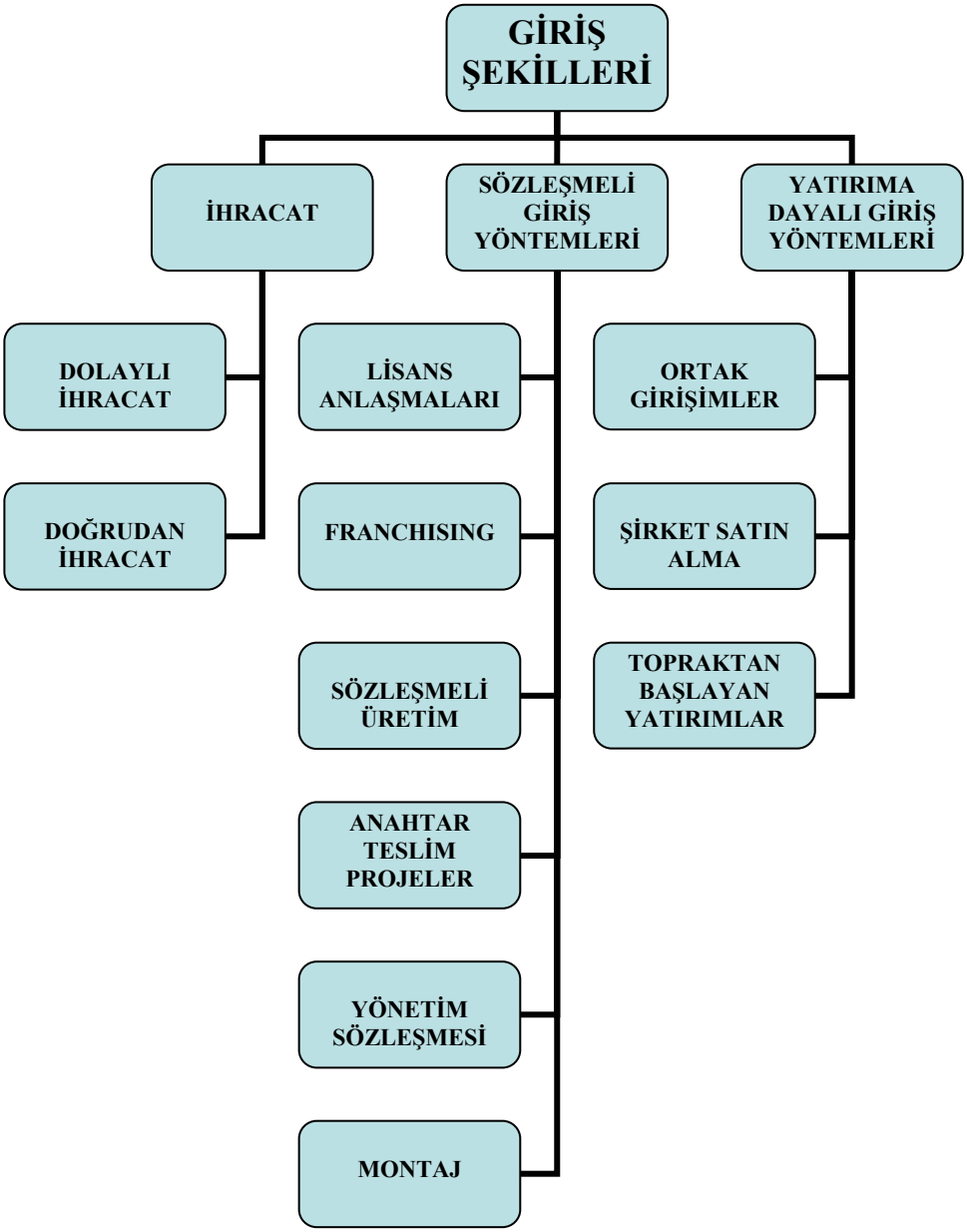
Tahsis edilen kaynak ve bununla doğru orantılı olarak kontrol seviyesine benzer şekilde Erenler (2001:40), giriş yöntemlerini üretim ya da dağıtım tesisleri üzerinde mülkiyet hakkı bulunan ve mülkiyet hakkı bulunmayan yöntemler olarak da iki ana grup altında toplamıştır. Mülkiyet hakkı bulunan giriş yöntemleri mülkiyeti %100

sahiplenilen (wholly-owned) veya ortak mülkiyeti bulunan (equty joint ventures) yöntemler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Mülkiyet hakkı bulunmayan giriş yöntemleri ise sözleşmeli anlaşmalar ve ihracat olarak iki ana başlık altında sınıflandırılabilirler.

Giriş şeklini belirleyecek faktörler 3 başlıkta toplandığında bunlar,gereken taahhüt olanaklarının miktarı, kontrol seviyesi, teknoloji düzeyidir (Osland v.d., 2001:153). Tek (1999:264), uluslararası pazarlara girişte kullanılan yöntemlerin seçim ölçütlerini firma ve endüstriye bağlı faktörler ve firma ve endüstri dışındaki faktörler olarak ikiye ayırmıştır.

Firma ve Endüstriye Bağlı Faktörler	**Firma ve Endüstri Dışındaki Faktörler**
- Firma amaçları	- Pazarların sayısı
- Firma olanakları	- Nüfuz derecesi
- Ürün dizisi ve özellikleri	- Pazardan geribildirim
- Dışarıdaki rekabet	- Deneyimle öğrenme isteği
	- Pazarı kontrol isteği
	- Giriş yöntemlerinin karlılıkları
	- Pazarlama maliyetleri arasındaki farklar
	- Yatırım gereksinmeleri
	- İdari gereksinmeler
	- Personel gereksinmeleri
	- Dış ülke problemlerine bulaşmama isteği
	- Risk

Bu seçim ölçütlerini değerlendiren işletme yöneticilerinin uygulayabilecekleri uluslararası pazarlara giriş şekilleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil-3.2: Uluslararası pazarlara giriş şekilleri (Cengiz vd., 2003:23).

3.1. İhracat

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmede ilk olarak tercih ettikleri yöntem ihracattır. Riskin azlığı ve maliyetin düşüklüğü belirgin avantajları olarak sayılabilse de, işletmeler belli bir pazar deneyimine ulaştıklarında alternatif giriş yöntemlerine yönelmektedirler. Tanım olarak ihracat; bir ülkenin ürettiği malları başka bir ülkeye veya ülkelere satmasıdır (http://www.tdk.gov.tr/dksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0

&EskiSoz=&kelime=ihracat). İhracat, işletmelerin yurt dışında kendi dağıtım kanallarını kurmadıkları, ürünün pazarlanmasıyla ilgili sorumluluk üstlenmedikleri dolaylı ihracat ve işletmelerin yurt dışındaki tüketicileri ile birebir ilişki içinde bulundukları dolaysız ihracat olmak üzere ikiye ayrılır.

3.1.1. Dolaylı İhracat

İşletmeler uluslararası pazarlara açılmak istediklerinde genellikle ilk yöntem olarak dolaylı ihracat yöntemini kullanırlar. Dolaylı ihracatta aracı kurumları kullanarak işletmeler, herhangi bir yatırım yapmadan, en az riskle ve düşük başlangıç maliyetleri ile uluslararasılaşma sürecine başlarlar. (Çavusgil and Ghauri, 1990:23).

Cengiz v.d. (2003: 33); dolaylı ihracatta kullanılan aracı kurumları; ihracat ticaret firmaları, ihracatçı birlikleri, ihracat yönetimi firmaları, yabancı uyruklu tüccarlar ve temsilciler, piggyback ihracat (ihracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş), komisyoncular, yerli tüccarlar şeklinde sıralamışlardır.

İhracat ticaret işletmeleri uluslararası pazarlara girişte dolaylı ihracata yönelen ihracatçı işletmelerin mallarını pazarlayan ve işletmenin bulunduğu ülkede faaliyet gösteren bağımsız kuruluşlardır. İhracatçı birlikleri ise; ihracatçı işletmelerin gönüllü olarak üye oldukları ihracat örgütleridir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli yetersizliklerden dolayı ihracatla alakalı olarak aşamadıkları sorunları, ihracatçı birlikleri yoluyla aşmaları mümkün olmaktadır. Bir diğer aracı olan ihracat yönetimi işletmeleri, ihracatçı işletmenin ülkesinde faaliyet gösteren ve ihracatçı işletmeden bağımsız olarak, bir birine rakip olmayan belirli sayıdaki işletmenin mallarını pazarlayan ihracat aracılarıdır.

Yabancı uyruklu tüccarlar kendi adına bir malı satın alan, daha sonra bunu, kendi ülkelerindeki veya üçüncü bir ülkedeki müşterilerine satan aracılardır. Bunların genellikle belirli müşteriler için alım yaptıkları görülür. Temsilciler ise, genellikle yabancı ülkedeki özel veya kamu kesiminde büyük işletmeler için, onlar namına mal satın alan kişi veya kuruluşlardır.

Piggyback ihracat (ihracatçı işletmenin uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş) tanım olarak, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde başarısını kanıtlamış ve birden çok ülkede satış bağlantıları bulunan bir işletmenin, dağıtım ağına yeni bir ürün hattı eklemek amacıyla diğer bir şirketin mallarını uluslararası hedef pazarda satması durumudur. Dolaylı ihracatta diğer bir aracı kurum olan komisyoncuların üstlendikleri en temel işlev, ihracatçı işletme ile uluslararası pazardaki alıcıları bir araya getirmeleridir. İhracatçı işletme ile uluslararası pazarlarda bulunan alıcılar arasında köprü vazifesini gören komisyoncular, çoğunlukla temsil ettikleri yabancı alıcı adına hareket etmekte ve bu işlemde dolayı temsil ettikleri yabancı alıcıdan belirli miktarda komisyon almaktadırlar. İhracata yönelen işletmenin ülkesinde bulunan ve aynı zamanda o ülkenin vatandaşı olan yerli tüccarlar, uluslararası pazarlara girişte kendi adına hareket ederek ihracatta yer alan aracılardır. Yerli tüccarlar ihracatçı işletmeden satın aldıkları malların uluslararası pazarlarda satışını gerçekleştirirler.

3.1.2. Dolaysız (Doğrudan) İhracat

Dolaylı ihracat ile uluslararası pazarlara giriş yapan işletmeler bir süre sonra karı arttırmak için riske katlanarak aracı işletmeleri devre dışı bırakmak isterler. Bir işletmenin bu şekilde yurt içindeki aracılardan yararlanmaksızın mal ve hizmetlerini uluslararası hedef pazarlara ulaştırması durumuna doğrudan ihracat denir. Bu yöntemde işletmelerin uluslararasında gerçekleştirdikleri işlemler doğrudan üretici işletmeye bağlı bir dağıtım örgütü ya da girilen yabancı pazardaki pazarlama örgütleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolaysız ihracat yapan işletmeler dolaylı ihracat yapan işletmelere nispeten dış pazarlara bağımlılığı yüksek ve büyük ölçekli işletmelerdir. Bu yöntem ile işletmeler çeşitli avantajlara sahip olurlar. Bunlar; uluslararası pazarda kontrol düzeyini arttırma, pazara uygun, esnek üretim hattı oluşturabilme, hızlı geri bildirime sahip olma, markalaşma şeklinde sıralanabilir. Bu avantajların yanı sıra, doğrudan ihracat yönteminde işlemlerin işletme tarafından direkt olarak yürütülmesi, yüksek satış hacmi, daha iyi bir pazar bilgisi birikimine sahip olma ve uluslararası pazarlama alanında uzmanlığı geliştirme gibi sonuçlar doğurmaktadır (Çavusgil and Ghauri, 1990:24).

Dolaysız ihracatta yurtdışı satış büroları, yurt dışı satış temsilcilikleri, acentalar, distribütörler, uluslararası pazarlarda toptancı ve perakendeciler ile gezici satış görevlilerinden faydalanılır. Yurtdışı satış büroları, ihracatçı işletmenin mallarının satmak istediği noktaya ulaşmasında yardımcı olup, ihracatçı işletmenin uluslararası pazarlardaki pazarlama ve dağıtım faaliyetlerini yerine getirmektedirler. İhracat aşamasında bu kuruluşların ana üretici işletmeden sağladıkları malları, tüketicilere, dağıtıcılara, acentelere ve perakendecilere aktardıkları görülür. Yurt dışı satış temsilcilikleri, kuruluş olarak bütünüyle ihracatçı işletmeye ait hisselerden ya da yabancı sermayedarlarla kurulmuş bir ortaklıktan meydana gelmektedir. Doğrudan ihracat yönteminin içerisinde yer alan alternatiflerden birisi olan ve ihracatçı ana işletmeden bağımsız ayrı bir şirket statüsünde bulunan yurt dışı satış temsilcilikleri, dış ülkelerde kurulurlar. Uluslararası pazarlarda acentalar, bir sözleşmeye dayanarak belirli bir uluslararası pazarda sürekli bir şekilde ihracatçı işletmeyi ilgilendiren işlemlerde aracılık eden ya da bunları işletme adına yapmayı meslek edinmiş kurumlardır. Acentalar, ihracatçı işletmeye uluslararası pazarda alıcılar bulup, yapılan satış üzerinden belirli bir komisyon alırlar. Distribütörler, ihracatçı işletmenin mallarını satın almak suretiyle uluslararası hedef pazara sunan, tacir sıfatındaki ihracat aracılarıdırlar. Kendi adlarına malların alım ve satımını gerekleştiren distribütörler aynı zamanda malların uluslararası pazarda pazarlanmasıyla ilgili sorumlulukları da taşırlar. Uluslararası pazarların hızla globalleşmesiyle birlikte uluslararası pazarlarda yer alan örgütsel alıcılar, ithalatlarını çeşitli ihracatçı işletmelerin temsilcileri olan gezici satış görevlileri üzerinden yapabilmektedirler. Gezici satış görevlileri, ihracatçı işletmenin mallarını uluslararası pazarlarda tanıtarak belirli bir talep yaratıp pazarlama işlevini üstlenen ihracat aracılarıdırlar. Uluslararası pazarlara girişte toptancılar, kendi namına ya da bir başkasının adına ihracatçı işletmelerden malları satın alarak bunları başka ticari ya da imalatçı işletmelere satan ticari kuruluşlardır. Uluslararası pazarlarda perakendeciler, ihracatçı işletmelerin mallarını hedef pazarda bulunan en son tüketicilere satan ihracat aracılarıdır. (Cengiz v.d., 2003: 37-43).

3.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

Burada, sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri olarak; lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmesi ve montaj operasyonları açıklanmaktadır.

3.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans verme en kısa ifadesi ile uluslararası pazara girmek isteyen bir işletme tarafından, yurt dışındaki yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni veya yetkisi verilmesidir (Karafakioğlu, 2000:203). Diğer bir ifade ile lisans anlaşması, "bir işletmenin elinde bulundurduğu belirli haklarının kullanımını belirli bir süre boyunca bir ücret karşılığında bir başka işletmeye devretmek amacıyla yapılan" hukuki sözleşmelerdir. Lisans verme ile yurtdışı pazarlara açılmada lisans verene lisansör, lisansı alana lisansiye, yapılan anlaşmaya lisans anlaşması, lisans verene ödenen ücrete ise işletme payı veya royalty denilmektedir. Lisans vermeye konu olan değerler olarak ürün patenti, teknik danışmanlık, marka adı, telif hakkı, ticari sır, kalite kontrol, üretim know-how'ı, pazarlama desteği, ticari unvan, ürün formülü, tasarım, yönetim deneyimi sayılabilir. Gelişmiş ülkelerde daha çok patent lisans anlaşması yapılırken, gelişmiş ülkelerin ÇUŞ'i ile gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri arasında, patent lisans anlaşması ile birlikte genellikle know-how, teknik yardım, marka lisans anlaşmaları yapılmaktadır. Bu tür anlaşmalar karma lisans anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Karma lisans anlaşmalarının nedeni, gelişmekte olan ülkelerde lisans alan kuruluşun patenti gerektiği gibi işletebilecek temel bilgi ve teknolojik alt yapıdan yoksun olmasıdır. Ayrıca, lisans anlaşması ile birlikte makine dış alımı veya teknisyen kiralanması da uygulanabilir. Lisans anlaşmaları kalite, fiyat, miktar, ihracat ve patent transferi gibi konularda koşullar içerir. Anlaşmanın koşulları, lisans alan ülkenin teknolojik düzeyine göre değişmektedir (http://www.econturk.org/ dtm5. htm).

Lisans anlaşmaları mevcut teknoloji lisansı, mevcut ve gelecek teknoloji lisansı şeklinde ikiye ayrılabileceği gibi lisans alanın inhisar hakkına sahip olup olmaması

bakımından da ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. İlk ayrımda mevcut teknoloji lisansında, lisans alan işletme, lisansörün kullanmakta olduğu teknolojinin lisansını alıp gelecekteki gelişmeleri alamamaktadır. Mevcut ve gelecek teknoloji lisansında ise böyle bir kısıtlama yoktur. İnhisar hakkına sahiplik yönünden bakıldığında ise inhisarı olan ve inhisarı olmayan bir şekilde bir ayrım yapılabilir. İnhisarı olmayan marka lisansında lisans veren aynı marka lisansını, aynı bölgede, birden fazla işletmeye verebileceği gibi kendi de kullanabilmektedir. Bu lisans türü lisans alanın rekabet gücü bakımından elverişli değildir. İnhisarı lisans anlaşmalarında ise lisans veren başka bir işletmeye lisans veremediği gibi anlaşmada belirtilmedikçe kendisi de lisansını verdiği değeri kullanamaz. Lisans anlaşması içeriğinde; taraflar, anlaşma konusu (lisansa konu olan değer), lisansın kullanılacağı coğrafi alan, anlaşmanın sınırları, royalti, uyuşmazlık durumunda çözümü sağlayacak kurumlar, anlaşmanın süresi ve varsa özel şartlar bulunmalıdır.

Lisans veren firmanın en önemli amacı yabancı pazara nüfuz etmek yani sızmaktır. Bazı pazarlarda tüketici davranışları içinde yerli üretim önemli bir karar sebebidir. İşletmelerin bu tip pazarlara girmek için sıklıkla başvurdukları bir yöntem olan lisans verme çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Avantajları arasında en önemlisi yatırım gerektirmemesi ve bu sebeple kolay bir giriş şekli olmasıdır. Bunun yanında anlaşmalarla belirlenmiş bir satış/üretim miktarı vardır. Bu sayede ihracat veya direkt yatırımlardaki belirsizlikleri barındırmamaktadır. Lisans veren işletme üretimle nispeten daha az ilgilendiği için Ar-Ge faaliyetlerine yoğunlaşabilmektedir. Özellikle markalaşabilmiş ancak yatırım yapmayı göze alamayan işletmeler için taahhüt miktarının azlığı çekicidir. Diğer giriş yöntemlerinin çeşitli şekillerde kısıtlandığı bazı pazarlar için lisans verme pazara girişin tek yoludur. Bu avantajlarının yanında dikkat edilmesi gereken dezavantajlarından ilki; lisans alan işletmenin üretim tekniği gibi işletmeye özel varlılara sahip olması sonucu zaman içerisinde lisans veren işletmeye rakip olabilmesidir. “Bugünkü lisansiye, yarınki rakip olabilmektedir.” Markanın tam olarak bilinmediği pazarlar için uygun bir yöntem olmaması, üretim ve pazarlamada lisans verenin kontrolü kaybedebilmesi, anlaşmalarla garanti altına alınmış üretim/satış miktarlarının bazı durumlarda ihracat veya doğrudan yatırımla elde edilebilecek karın çok altında kalması ve lisans verenin

anlaşmalar sebebiyle aynı pazara diğer yöntemlerle girememesi lisans vermenin diğer dezavantajları olarak sayılabilir (Çavusgil and Ghauri, 1990:25).

3.2.2. Franchising

Franchising, Fransızca "affranchir" filinden türemiştir. Fransızcada Affranchir; serbest bırakma, vergi-resim ve harçlardan muaf tutma anlamındadır. Franchise kelimesinin Türkçedeki en yakın karşılığı imtiyaz verme ayrıcalık tanıma olabilmektedir. Franchising sisteminde en az iki taraf vardır (www.franchising-tr. com). Bunlar;

1.Franchisor (franchıse veren): Gelişmiş üretim işletme ve pazarlama sisteme, ticari isme ve tescilli bir ticari markaya sahip olan herhangi bir işletmedir.

2.Franchisee(franchıse alan): Bu olanaktan yararlanan söz konusu sistem dahilinde üretilen veya satılan mal ve hizmetlerin dağıtımını bağımsız bir işletme sıfatıyla yaparak bunun karşılığında bu sistemi kullandıran sistem sahibi franchısor 'a belirlenen bir ücret ödeyen işletmedir.

Franchisingin taraflarını belirttikten sonra tanımını daha geniş bir şekilde vermek gerekirse; franchising, bir kişi tarafından (franchisor), diğerine (franchisee) verilmiş ve franchisor'a ait veya onunla bağlantılı belirli bir ismi kullanarak veya bu isim altında belli bir işi franchıse dönemi boyunca franchisee'nin yürütmesini izne bağlayan veya zorunlu kılan, franchisor'a franchıse dönemi boyunca işi yürütme biçimi üzerinde sürekli kontrol hakkı tanıyan, franchise'a konu olan işin yürütülmesinde franchisor'ı franchisee'ye destek temin etmeye zorunlu kılan (franchisee'nin işiyle bağlantılı olarak personelin eğitimi, ticari yönden desteği v.b.), franchisee'yi franchise dönemi boyunca franchisor'a bu hakkın kullanımı veya franchisor tarafından franchisee'ye temin edilen mal ve hizmetler karşılığında periyodik olarak belli miktarda bir para ödemeye zorunlu kılan, bir holding şirketi ile bağlı ortaklığı arasında, aynı holdinge ait bağlı ortaklıklar arasında veya bir birey ve onun tarafından kontrol edilen bir şirket arasındaki bir ticari muamele olmayan

anlaşmaya bağlı bir ruhsattır (Smith ve Stanworth, 1995:17). Temelde lisans anlaşmasına benzemekte fakat nispeten daha az risk içeren bir uluslararası pazara giriş şeklidir (Deresky, 2000:239). Franchising genellikle hizmet sektöründe görülen bir yöntem olduğundan dolayı anlaşma kuralları çok kesin bir şekilde belirtilmektedir. Aynı lisans anlaşmalarında olduğu gibi franchisor yabancı bir ülkede faaliyet gösteriyor olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemiş olmaktadır.

Yaygın olarak görülen franchising türleri aşağıdaki gibidir (Ulaş, 1999:35-54).

1. İşletme Franchisingi: Bu tür franchisingde gelişmiş bir üretim, işletme ve pazarlama sistemine sahip olan herhangi bir tacir (franchise veren), bir başkasına (franchise alan) bu sistemin tümünden ve böylelikle de sisteme dahil sınai unsurlardan yararlanma olanağı sunmaktadır. Bu olanaktan yararlanan kişi ise, söz konusu sistem dahilinde üretilen veya satılan mal ve hizmetlerin dağıtımını, bağımsız bir tacir sıfatıyla (fakat hem kullandığı sistemin içerdiği ve franchise veren tarafından belirlenen ilkelere uyarak, hem de franchise verenin denetimlerine katlanarak) yapmakta ve bunun yanı sıra bir de ücret ödemektedir. Oteller, restoranlar, kuru temizleme, muhasebe hizmetleri ve oto kiralama yerleri bu türe örnektir. Ülkemizde, ev ve ofis hizmetleri, bankacılık sektörünün yan hizmetleri, postalama, reklam hizmetleri, paketleme ve taşımacılık, insan kaynakları ve personel seçimi, otomobil bakımı ve tamir hizmetleri, sağlık hizmetleri, iletişim ve bilgisayar hizmetleri işletme franchisinginde sürekli gelişim gösteren sektörlerdir.

2. Master Frinchising: Bu türde, ana franchisor yerli ülkede kendi adına kendine ait hak ve yükümlülüklerini yerine getirebilecek bir işletme seçer. Uzun bir eğitim döneminden sonra yerli ülkede seçmiş olduğu bu işletme ana işletme gibi faaliyette bulunur. Ana ülkedeki işletme adına çeşitli sorumluluklar yüklenir ve çeşitli haklara sahiptir. McDonald’s, Burger King ve Pizza Hut bu türe örnektirler.

3. İkili Franchising: İki farklı işin aynı yerde ve aynı zamanda bulunmasından oluşan franchising türüdür. Bir benzin istasyonunda bir restoranın bulunması (Shell

Benzin İstasyonunda Burger King restoranlarının bulunması gibi) ve iki farklı mamulün tüketiciye ulaştırılmasıdır.

4. Mamül Temelli Franchising: Franchisorun franchisee'ye kendi mamullerini satma hakkı verdiği ve franchiseenin işletmesinde franchisorun kendi mamullerinden başka bir mamulün bulunmasını, satılmasını ya da dağıtımının yapılmasını yasaklayan franchising türüdür. Bu tür sözleşmeler önceden belirlenmiş coğrafi bölge ile sınırlandırılmışlardır.

5. Marka Temelli Franchising: Franchisee'nin sadece franchisor'un ticari markasından faydalandığı franchising türüdür. Franchisee, franchisor'un geliştirmiş olduğu ve genel kabul görmüş olan markanın müşteri çekiciliğinden yararlanırken, bu markaya herhangi bir zarar gelmemesi için gerekli tüm önlemleri almakla yükümlüdür.

Bir franchising sözleşmesinde; sözleşme taraflarının beyanları, franchıse faaliyet alanları ve tarih, franchising imtiyazları, bölgesel hükümler, reklâmla ilgili konular, eğitimle ilgili konular, stok ve tedarik politikaları, çalışma saatleri, fiyat politikaları, royalti ödemeleri, anlaşmayı sona erdiren hükümler, kontrol hükümleri, tazminata yol açabilecek durumlar, sözleşmenin yenilenmesine ilişkin hükümler gibi hususlar bulunmaktadır (Gegez, 1993:30).

Franchising sisteminin avantajları franchisor'a getirdiği avantajlar ve franchisee'nin avantajları olarak ikiye ayrılabilir. Sistemin dezavantajlarında da aynı ayrım geçerlidir. Sistemin franchisor'a getirdiği avantajlar; sermaye gerektirmeden yayılma, franchisee'nin kendi karını arttırma çabaları sayesinde kar marjını yükseltme, franchisee'nin yerel bir işletme olmasının toplum tarafından kabul edilmede olumlu etkisi, işletme maliyetleri ve sorunlarından uzaklaşma, anlaşmalarla sağlanan yüksek denetim gücü olarak sıralanabilir. Franchisor için dezavantajlar olarak; sahiplenilmiş satış ağına göre kar marjının düşüklüğü, kendi personeline nispeten denetimde karşılaşılabilecek zorluklar, franchisee'nin tam cirosunun bilinememesi, iki tarafın amaç ve beklentilerinde olan farklılıklar, esneklikle ilgili

farklılıklar, bilgi akışında olası problemler ve uygun franchisee'nin bulunmasında karşılaşılabilecek zorluklar olarak sıralanabilir. Franchisee'nin avantajlarına bakıldığında ise ilk avantaj olarak hem kendi işini kurmak hem de büyük bir işletmenin sahip olacağı avantajları yakalamak sayılabilir. Marka yaratma sorunlarıyla uğraşmama, bilinen bir ürün veya hizmetle doğrudan pazara girme bir diğer avantaj olarak sayılabilir. Aynı kapasitede bir işletme ortaya çıkarmak çok daha maliyetli olabileceğinden kuruluş aşamasında franchisor'ın verdiği destek de bir avantaj olarak sayılabilir. Franchising sistemi bilinmeyen bir markayla piyasada işe başlamaktansa daha az risklidir ve piyasa bilgilerine çok hızlı ulaşmayı sağlar. Aynı markanın belirli bir alandaki tek satışçısı olunduğu için rekabet riski azdır. Tüm bu avantajların yanı sıra franchisee iş sahibidir ve başarısı bir ölçüye kadar işe harcadığı çabaya bağlıdır. Franchising sisteminin franchisee açısından olumsuz yönleri arasında en belirgin olanı franchisee'nin işe kendi kişiliğinden bir şey katamamasıdır. Benzer şekilde franchısor kaynaklı sorunlarda tüketicilerin gözünde satış temsilcisi durumunda olmak zarar verebilmektedir. Anlaşmalar gereği franchısor'dan alınması gereken malzeme ve hizmetler dışarıda daha ucuza bulunabilmektedir. Franchisee 'nin ölümü halinde miras hakkı ile ilgili düzenlemeler, franchısor'ün sistemi tamamen satması gibi durumlar da franchisee için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Stanworth and Smith, 1991:47-56).

3.2.3. Sözleşmeli Üretim

Bir işletmenin pazarına girmek istediği yerel üretici işletmeye ürününü ürettirmesi şeklinde tanımlanan sözleşmeli üretim eğer işletme malını istenilen kalite ve miktarda üretebilecek yerel bir işletme bulabilirse uygundur (Özcan, 2000:178). Sözleşmeli üretimde işletmenin üretim faaliyetlerinin sorumluluğu yerel işletmeye verildiği için Ar-Ge, pazarlama, dağıtım, satış ve servis faaliyetleri kolaylaşmaktadır (Hollensen, 2001:264). Bir ülkede sözleşmeli olarak üretilen ürünler üretimin gerçekleştirildiği ülke pazarına sunulabildiği gibi diğer ülkelere de satılabilir. Sözleşmeli üretimde genellikle üretilen birim başına anlaşma sağlanmaktadır. Adet olarak ücret anlaşılsa da kalitede önemli bir unsurdur. Bu nedenle sözleşmeli üretim yoluyla dış pazara açılma stratejisini uygulayan bir işletme, üretim yaptıracağı yerel işletmenin kalite standartlarına uygunluğuna, finansman ve iş gücü yapısına dikkat

etmelidir. Sözleşmeli üretim yöntemi, genellikle düşük hacimli bir pazar potansiyeline sahip ve yüksek tarifelerle korunan ülke pazarlarına girmek için tercih edilir. Bu durumda yerel olarak yapılan üretim yüksek tarife engellerini aşmak konusunda avantaj sağlamakta, ancak pazar hacmi doğrudan yatırım yapmayı gerektirecek boyutlarda değildir. Genellikle sözleşmeli üretimin tercih edildiği ülkeler, teknolojik yeterliliğe sahip, pazarlama faaliyetlerinin, ürün içinde çok önemli bir yer tuttuğu ülkelerdir. Örnek olarak Amerika kıtasındaki küçük ülkeler, Afrika ve Asya ülkelerinin bazıları verilebilir. (Jeannet, 1992:300).

Sözleşmeli üretimin avantajları arasında yatırım maliyeti gerektirmemesi, markalaşmanın ve markanın korunmasının sağlanması, pazar deneyimi edinmeye müsait olması ve anlaşmayla belirlenen standartlar sayesinde fiyat ve üretim sorunları taşımaması sayılabilir. Bu avantajlarının yanında, işletmenin teknik bilgisini üretici işletmeye vermesi sonucunda kendine rakip yaratabilmesi gibi önemli bir dezavantajı vardır. Diğer dezavantajları olarak, üretici firmayı teknoloji yeterliliğinin veya karın tatmin etmemesi, kalite ile ilgili sorunların çıkabilmesi sayılabilir (Akat, 2004:159).

3.2.4. Anahtar Teslim Projeler

Çok uluslu bir şirketin bir üretim tesisini kurup, personeli eğitmesi ve tesis projesinin bitimiyle kullanıma hazır hale getirmesine anahtar teslimi projeler denir. Bu yöntem genellikle standardize ürünler içindir. Örneğin Koç, Rusya'ya ve Türki Cumhuriyetlere anahtar teslim süpermarket zincirleri (Ramstores) kurmayı üstlenmiştir (Tek, 1999: 266). Bu yöntem sözleşmeye konu olan projelerin büyüklüğü ve çok yönlü yapısından dolayı diğer yöntemlerden ayrılmaktadır. Bu tür projelerin büyük bir bölümü mega projelerdir ve milyonlarca dolarlık yatırım gerektirmektedir. Finansal yükümlülüklerin bu denli ağır olmasından dolayı bu tür faaliyetlerin yürütülmesi belirli sayıda işletme ile sınırlıdır (Çavuşgil and Ghauri, 1990:28). Rakam ile örnek verilirse, Türk müteahhitlik işletmelerinin Gürcistan'da anahtar teslim projeleri, 1996–2001 yılları arasında 190 milyon $ civarındadır (DTM, İkili Ekonomik İlişkiler, Gürcistan Ülke Toplantısı, 02.10.2001 tarihli bildirisi). Anahtar teslim projelerin sık kullanıldığı sektörler olarak kimya, ilaç, petrol rafinerileri vb gibi

karışık ve pahalı üretim süreçleri gerektiren sanayiler sayılabilir. Direkt yatırımların çeşitli şekillerde yasaklandığı yukarıdaki sektörlerde bu yöntem uygun bir pazara giriş şeklidir. Örneğin, birçok petrol ihracatçısı ülke kendi yatırımlarını kendi yapmak veya yaptırmak istemektedir. Ancak bunu gerçekleştirecek teknolojiye sahip olmadıkları için bu yöntemi kullanarak yabancı işletmelerin teknoloji ve kalifiye işgücünden yararlanmaktadırlar. Çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve becerinin nispeten ekonomik bir biçimde elde edilmiş olması bu yöntemi talep eden ülkeler için de bir avantaj olarak sayılabilmektedir. Doğrudan yatırıma göre daha az riskli olması, alıcının her ürünün alımı ile tek tek ilgilenmesi yerine projeyi bir bütün olarak satın alması diğer avantajlar olarak sayılabilir. Bu avantajlarının yanı sıra anahtar teslim projeler ile ilgili üç temel dezavantaj vardır. Bunlardan ilki; dış pazara açılan işletmenin proje bitiminde girilen ülkeyle ilişkisi kesilmekte ve işletme bu pazarda istediği kadar kalamamaktadır. İkinci dezavantaj olarak; anahtar teslim proje satın alan işletmenin, zamanla satıcı işletmeye önemli bir rakip haline gelebilmesi sayılabilir. Örneğin Suudi Arabistan, Kuveyt ve diğer körfez ülkelerine petrol rafinerisi inşa eden birçok batılı işletme daha sonraları bu ülkelerin işletmelerini dünya pazarlarında kendilerine rakip olarak bulmuştur. Üçüncü olarak da eğer işletme anahtar teslim proje ile kendine ait bir rekabetçi üstünlüğünü satıyorsa aktif veya potansiyel rakiplerine karşı avantaj yitirmektedir (Hill, 2001:435).

3.2.5. Yönetim Sözleşmesi

Uluslararası pazarlar için kullanılan bir diğer yöntem olan yönetim sözleşmesinde yerli işletme, sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how'ı sağlamayı taahhüt eder. Böylece yerli işletme maddi ürünler yerine belirli bir hizmet (yönetim hizmetleri) ihraç etmektedir. Hilton Oteller Zinciri bu yöntemi uygulamaktadır. Bu yöntem yurt dışı pazarlara az riskle girme yöntemlerinden biridir (Tek, 1999:267). Uluslararası pazarlarda yönetim sözleşmeleri, gelişmekte olan ülkelere sanayi ülkelerinin doğrudan yatırım yapmasının yerine geçen bir yatırım aracı olarak uygulamada görülmektedir. Yönetim sözleşmeleri tarım, sanayi, nakliye, kamu hizmetleri, hizmetler ve turizm sektörleri ile bunların birçok alt sektöründe kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile yönetim sözleşmeleri işletme bilgi ve becerisinin eksikliğinin bulunduğu veya hiç olmadığı her alana girmiştir. Sözleşme belli bir ücret

karşılığında olabileceği gibi kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından biri olma veya bu üç durumun birleşimi şeklinde de olabilmektedir. Tek başına da kullanılabilen bu yöntem genellikle diğer ortaklık türleri ile beraber kullanılır. İki türlü yönetim sözleşmesi görülmektedir (Karacasulu, http://www. econturk.org/dtm 5.htm);

Yönetim bilgisi (management know-how) sözleşmeleri: Yerli personelin eğitilmesi ve bir yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla yapılan sözleşmelerdir. Yabancının bir işletmenin bir kısmının ya da bazı birimlerinin yönetimini tamamen üstlenmesidir.

Teknik Yardım Sözleşmesi: Yatırım ya da üretim teknolojileri ile ilgili teknik hizmet, danışmanlık ve benzer hizmetlerin temini için iki ya da daha çok taraflı olarak ülkeler ya da işletmeler arası yapılan sözleşmelerdir Bu sözleşmeler uygulamada mühendislik, temel mühendislik, mühendislik-danışmanlık sözleşmeleri olarak görülmektedir. Bu anlaşmaların büyük çoğunluğu eğitim ve tıp alanındadır.

Yönetim sözleşmelerinin, işletme sahibi ve yönetici işletme açısından çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. İşletme sahibi taraf açısından avantajları olarak, malın mülkiyetinin elde tutulması, yönetimsel ve teknik uzmanlık sağlanması, politik yönlendirme hakkının saklı tutulması, yönetim ve beceriyi içeren teknolojinin transfer edilmesi, uluslararası finans alanında yeni pazarlarda başarı elde edilmesi, gerek yönetim ve teknik yeterlilik gerekse de uzun dönemde daha büyük karlar elde edilmesi sayılabilir. İşletme sahibi içi bu avantajların yanında, işletmenin kontrolü kaybedebilmesi, kar ne olursa olsun yönetici tarafa bedel ödeme zorunluluğunun olması, harcamalar ve borçlarda sorumluluğun üstlenilmesi, diğer seçimlere göre daha pahalı olması ve uzun zaman alarak karmaşık bir yapıya sahip olması sayılabilir. Yönetici işletme açısından avantajları ise, yönetim ödentisi yoluyla gerçekleşen kabul edilebilir bir gelir sağlanması, yeni pazarlara girebilme imkânları, doğrudan yatırıma kapalı ülke pazarlarına girebilme, hammadde sağlama imkânları, uluslararası pazardaki değişimlere ticari stratejilerin adapte edilebilmesidir. Yönetici işletme açısından dezavantajları olarak da, performans ücretlerinin-kazançlarının önlenmesi

durumunda finansal riskin ortaya çıkması, işletme sahibinin finansal gücüne bağımlılık, politik alanlarda kontrol sınırlılığı, hükümet etkileri gibi içsel faktörlerin kontrol sınırlılığı ve sözleşmenin erken iptali riski sayılabilir (Cengiz v.d., 2003:120).

3.2.6. Montaj Operasyonları

Yarı yarıya ihracatı ve doğrudan yatırımı içermekte olan bu yöntemde dış pazara yarı mamul gönderilmesi ve nihai mamulün gidilen pazarda oluşturulması amaçlanır (Walsh, 1993:122). Bu yöntemin uygulanma nedenlerinden ilki, parçaların taşıma giderlerinin mamulün taşıma giderinden düşük olmasıdır. İkinci neden ise mamullere uygulanan gümrüklerdir. Taşıma masrafları değişik yabancı hükümetlerin bürokratik harcamalarından daha düşüktür ve bazı mamullerin gümrük masrafları mamulü tamamlamak için gerekli parçaların getirilmesinden yüksektir (Akat, 2004:156). Yerel pazarda yalnızca üretim bileşenlerinin bulunduğu üretime yardımcı bir yöntemdir. Az gelişmiş ülkelerdeki düşük maliyetli işgücünü kullanır. Yatırım veya tüketim mallarının veya nihai ve ara malların vergi oranlarının aşırı farklı olduğu durumlarda şirketler montaj operasyonlarına yönelebilmektedir. Özellikle sanayileşmekte olan ülkelerdeki hükümetler, yurt içinde üretimi arttırmak ve işsizliği azaltmak için ithal edilen girdilere düşük tarifeler uygulamakta, böylece yabancı sanayi kendi pazarına yönlendirmeye çalışmaktadır (Karafakioğlu, 2000: 202). Türkiye'de "anahtar sıkma" şeklinde de anılan montaj operasyonları orta ya da uzlaşıcı bir yoldur. İşletme monte edilecek parçaları veya ürün içeriklerini ilgili ülkeye gönderir ve orada monte ettirir. Başta otomotiv olmak üzere birçok sanayi montajla başlamıştır (Tek, 1999: 266).

Montaj operasyonlarının avantajlarından ilki nakliye maliyetlerini düşürmesidir. Yarı mamullere sağlanan ithalat kolaylıkları bir diğer avantajdır. Pazar talebine göre üretim (montaj) yapılabileceği için ihracat yöntemine göre üretim esnekliği yüksektir. Diğer yatırıma dayalı yöntemlerde olduğu gibi yerel işletme imajı pazarlamaya yardımcı olabilmektedir. Son olarak da işletme montaj operasyonları ile tecrübe edindiği pazarda doğrudan yatırım için hazırlık yapabilmektedir. Bu avantajlarının yanında, montaj operasyonlarının yapıldığı ülkelerdeki düzenlemeler zaman

içerisinde işletme üzerinde baskılar oluşturabilmektedir. Bu baskılar genellikle işletmenin doğrudan yatırım yapması içindir (Walsh, 1993:122).

3.3. Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri

Diğer yöntemlerden farklı olarak işletmeler bazı durumlarda uluslararası pazarlara girmek için yabancı ülkelerde üretim tesisi kurma, var olan üretim tesislerini satın alma ya da ortaklık kurma yoluna giderler. Bu yöntem; ortak girişim, şirket birleşme ve satın almaları ve topraktan başlayan yatırımlar olmak üzere üçe ayrılabilir.

Yatırıma dayalı yöntemlerin tercih edilmesinin nedenleri hakkında geliştirilen varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seyidoğlu, 1994:385-389).

1. Hammadde kaynakları: Hammadde kaynakları yeryüzüne dengeli biçimde dağılmış değildir. Hammaddelerin işletilmesine yönelik yatırımlar madenlerde olduğu gibi bu kaynakların bulunduğu yerlere kurulur.

2. Faaliyetlerin bütünleştirilmesi: İlk aşamadan nihai ürün aşamasına kadar tüm faaliyetleri veya aynı aşamadaki üretim faaliyetlerini tek bir yönetim altında toplamanın yararlı olduğu durumlarda üretimde bütünleşmeye gidilir. Bu gibi durumlarda girdi sağlamanın güvenceye alınması veya belirli aşamaları farklı ülkelerde gerçekleştirmenin maliyet avantajı yaratması gibi nedenler dolayısıyla üretim farklı ülkelere yaygınlaştırılır.

3. Aktarılamayan bilgiler ve sırların korunması: İşletmenin, geliştirdiği üretim süreci veya ürün patentini kendi elinde bulundurması gerektiren bazı durumlar olabilir. Öyle bilgiler vardır ki bunlar uzun yılların deneyiminin bir sonucu olup, satılması uygun değildir. Aynı zamanda, üretime ilişkin bilgilerde gizliliğin önemli olduğu durumlarda dolaysız dış yatırımlar lisans anlaşmalarına tercih edilir. Çünkü lisans sahibi bu bilgilerin dışarıya sızmasında patent sahibi kadar özen göstermeyebilir.

4. Ürün yaşam dönemi hipotezi: İşletmelerin iç ekonomideki gelişmenin sınırına ulaşmalarıyla, bu piyasada daha fazla kar olanakları kalmaz. Kar artışının sürdürülebilmesi için, daha az girilmiş bulunan ve belki de rekabetin daha sınırlı olduğu yabancı piyasalarda üretim yapılması gerekebilir.

5. İthalatçı ülkenin koyduğu tarife ve kotalardan kaçınma: İhracatçı işletme, dış alıcı ülkenin uygulamaya koyduğu tarife ve kotalar karşısında, o piyasayı kaybetme tehlikesi ile karşılaşır. Bu durumda, tarife ve kotaların etkisinden kurtulup o piyasayı elde tutmanın en etkili yolu, söz konusu piyasada üretime başlamaktır.

6. Ucuz yabancı faktör kullanımı: Emek ve doğal kaynak maliyetleri, ülkeler arasında büyük değişimler göstermektedir. Dolayısıyla emek ve doğal kaynak yoğun malların, bu faktörlerin bol ve ucuz olduğu yerlerde kurulması, üretim maliyetlerini düşürücü etki yapar.

7. Monopol avantajından yararlanma: Sınai örgütlenme teorisine göre, rakiplerinin sahip olmadıkları üretim bilgi ve becerileri elinde bulunduran işletmeler dış piyasalara açılma bakımından avantajlı durumdadır. Bu görüşe göre, tüm bilgi, kaynak ve mallar tam olarak hareketli olsalar ve bunlara istendiği an sahip olunabilseydi, hiçbir piyasada monopolcu yapılara rastlanmazdı. Ancak gerçek piyasada bu koşullar sağlanamamaktadır. Bazı ayrıcalıkları dolayısıyla bir piyasadaki belirli işletmeler diğerlerine göre üstünlük elde ederler.

Doğrudan yatırımlar, yatırım yapılan ülkenin ekonomik koşullarındaki değişikliklere tam bağımlılık, millileştirme gibi sakıncalar taşımaktadır. Ancak avantajları bu riski karşılayabilmektedir. İlk avantaj olarak; işletme, ucuz hammadde, emek, yabancı ülke hükümetlerinin ihracat ve yabancı sermaye teşvik önlemleri, navlun tasarrufları vb nedeniyle önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir. Diğer taraftan işletme ülkede doğrudan yatırım yapmakla o ülkenin kalkınmasına katkıda bulunduğu için daha iyi bir imaj edinebilir. Diğer bir avantaj ise; işletme, hükümetler, müşteriler, yerel tedarik kaynakları ve distribütörlerle daha köklü ilişkilere girebileceğinden mal ve hizmetlerini yerel pazarlama ortamına daha iyi uyarlayabilir.

Son olarak da; işletme yatırım üzerinde tam bir kontrole sahip olacağından uzun vadeli uluslararası hedeflerine yardımcı olacak üretim ve pazarlama hedefleri geliştirebilir (Tek, 1999: 265-266).

3.3.1. Ortak Girişimler

Bazı ülkeler %100 yabancı işletme yatırımına izin vermezler. Hammadde ve işgücüne bağlı çeşitli avantajlar sebebiyle diğer yöntemlere göre yatırıma dayalı giriş yöntemlerinin daha avantajlı olabildiği bu ülke pazarlarına girebilmek için işletmeler yerel işletmelerle mülkiyeti ve denetimi paylaşılacak ortak bir iş oluşturma yoluna gidebilirler. Bu şekilde, iki veya daha fazla şirketin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir şirket kurması ve şirketi kuran ana işletmelerin her birinin yeni kurulan şirketin hisselerine sahip olmasına ortak girişim (joint ventures, JV) denir (OKYAY, 1997:?).

JV temelde bir anonim şirket ortaklığı olarak düşünülebilir, bu ortaklık yerel ya da uluslararası olabilir. Bir giriş stratejisi olarak bakıldığında ise birden fazla ülkedeki ortakların oluşturduğu bir işbirliği olmaktadır. Ortaklığın birkaç tüzel kişiden oluşması gibi, bir joint venture belirli bir işin yapılması amacı ile ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla yatırımcının oluşturduğu bir girişimdir (UZMAN, 2002:46). Ortak girişimlerde belli bir amaçla bir araya gelen taraflar kendi üstün özelliklerine yoğunlaşırlar. Örnek olarak bir taraf ürünün üretim öncesi hazırlıklarını yaparken diğer taraf üretimini gerçekleştirebilir. Ortak girişimlerin tasarlanması ve uygulamaya konulması çok karmaşık ve zaman alan bir süreçtir. Ancak ortak girişimin başarıya ulaşabilmesi için süreçte yer alan aşamaların uygulanmasında ve her bir aşamada gerekli kararların verilmesinde yarar bulunmaktadır. Hollensen (2001.275-279), ortak girişim oluşturulurken izlenecek süreci yedi adımda açıklamıştır.

1.Adım: Ortak girişim amaçları: Ortak girişim oluşturmakla hedeflenen sonuçların neler olduğu ortaya konur. Bu aşamada girilecek pazar ve kullanılacak teknoloji gibi unsurlar göz önüne alınır.

2.Adım: Maliyet/fayda analizi: Ortak girişimin alternatif yöntemler arasında en uygun yöntem olup olmadığı araştırılır.

3.Adım: Ortak seçimi: Ortak girişimin, işletme amaçlarına ulaşmada en iyi giriş yöntemi olduğu kabul edilirse diğer adım uygun ortağın bulunmasıdır. Ortak seçimi de beş aşamalı bir süreçtir. Bu süreçte alternatif ortak adayları belirlenir. Her biri hakkında detaylı bilgi toplanır her biri ile iletişime geçilir, en uygun olan belirlenir ve anlaşma sağlamak için teklifte bulunulur.

4. Adım: İş planının yapılması: İşletmenin temel fonksiyonlarının ortaklar arasında, üstün özelliklerine göre dağıtımı yapılır. Burada finans, üretim, pazarlama gibi işlerden hangilerinde hangi ortağın yoğunlaşacağına karar verilir.

5. Adım: Sözleşme müzakereleri: Karşılıklı taleplerin ortaya konulduğu adımdır.

6. Adım: Müzakereler sonucu kabul edilen sözleşmenin yasalarda belirtilen şekle uygun olarak yazılmasıdır. Ortak girişim bir evliliğe benzetilirse, boşanma durumunda çocuklara ne olacağı yani yeni kurulan işletmenin akıbeti bu yazılı anlaşmada belirtilmelidir.

7. Adım: Performans değerleme: Ortak girişimlerde performans değerleme çok zordur. Ortaklar genellikle karşı tarafın risk üstlenme derecesi veya belirsiz durumlar karşısındaki hareketlerini olumsuz karşılarlar. Bu sorun, işletmelerin geçmiş iş tecrübelerinin, organizasyon kültürlerinin farklılığında kaynaklanmaktadır.

Ortak girişimler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler, aşağıda bu sınıflar maddeler halinde verilmektedir (Mesut, 2002:40–47).

1.Faaliyet alanına göre,

Petrol ve maden işletmeciliği sektörü,

Bankacılık sektörü,

İnşaat sektörü,

Ortak araştırma ve imalat sektörü,

Yatırım alanları.

2.Ortaklığın niteliğine göre,

Devletlerarası kurulan joint venture,

Devletler ile özel kişiler arasında kurulan joint venture,

Özel kişiler arasında kurulan joint venture.

3. Sermaye ya da hakların tahsisine göre,

Sermayesi hisselere bölünmüş joint venture,

Sermayesi hisselere bölünmemiş joint venture.

4. Ana işletmeyle ilişkilerine göre,

Yatay joint venture,

Dikey joint venture,

Çapraz joint venture.

5. Ulusal bazda olup olmamalarına göre,

Ulusal joint venture,

Uluslararası joint venture.

6. Yönetim hakimiyetine göre,

Taraflardan birinin üstün olduğu joint venture,

Yönetim hakkının eşit olduğu joint venture,

Bağımsız joint venture.

Ortak yatırımların avantajları kaynakların kullanımı, pazarın kullanımı, riskin paylaşımı şeklinde üç ana grupta toplanabilir. Kaynak kullanımında sağlanan avantajlar olarak stratejik bir kaynağı elde etmek, korumak ve yan ürün kullanımında karlılık sağlamak sıralanabilir. İşletmelerin elde edebileceği stratejik kaynaklar; finansman konusundaki eksikliklerin giderilmesi, hammaddeler ve fiziki teçhizattaki

sorunların giderilmesi, gerekli teknoloji ve patentin sağlanması, yönetim sorunlarının giderilmesi konularında kullanılabilir. Ayrıca ortak yatırım ile ortaklar birincil ürünle alakası olamayan pazarlanabilir yan ürünlerin kullanımında riski paylaşabilir. Pazar kullanımı yönünden sağlanan avantajlar ise, ürünün dağıtımı için ürün yollarının genişletilmesi, ölçek ekonomileri için hacmin arttırılması, yüksek başlangıç maliyetleri, hukuk ve vergi engelleri gibi engellerin aşılması ve pazar hakkında kültürel bilgi edinilmesi, ürün yaşam eğrisinde yeni düzenlemeler yapılması, yeni ürün pazarlarında çeşitlendirmenin yapılabilmesi, pazara girebilecek olası rakiplerin engellerinin arttırılması şeklinde sıralanabilir. Diğer bir avantaj grubu olan riskin paylaşımında ise Ar-Ge ve yatırım maliyetlerinde alınan risk paylaşılır (Willie, 1988:5).

Ortak girişimlerin yönetiminde ve uygulamasında bir takım zorluklarla karşılaşılabilmektedir. Bu zorluklar genellikle söz konusu ortakların sahip oldukları yönetim ve organizasyon yapılarının farklılıklarından kaynaklanmaktadır. İşletme yönetimi açısından farklılıklar; kültürel farklılıklar ve yönetim biçim ve anlayışından kaynaklanan farklılıklar olarak ikiye ayrılır. İşletme organizasyonu açısından farklılıklar ise organizasyonel sistem farklılıkları ve organizasyonel politikalar ve stratejilerdeki farklılıklar olarak sınıflandırılabilir. Ortak girişimlerin başarısı yönetsel ve organizasyonel farklılıkların giderilebildiği ölçüde artacaktır (Özalp, 1995:47). Bu farklılıklar çeşitli problemleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu problemlerden en önemlisi ortakların çıkar çatışmalarıdır. Bu çatışmalara amaçların farklı olması, transfer fiyatlaması, karın dağıtımı konuları sebep olmaktadır. Ortak girişimde yabancı işletme kar maksimizasyonu ile ilgilenirken, yerel işletme istihdam, eğitim gibi konulara önem verebilmektedir. İşletmelerin karlılığı ele alış biçimi de farklı olabilmektedir. Örneğin Amerikalılar yatırım üzerinden karlılığı ele alırken Japonlar karlılığı öz sermaye açısından ele almaktadır. Aynı şekilde işletmelerin karlılığın vadesi konusundaki beklentileri de farklı olabilmektedir. Çatışma sebeplerinden biri olan transfer fiyatlamasında ise uluslararası ortak kendi karı için ortak girişimin kar maksimizasyonunu engelleyebilmektedir. Uluslararası ortağın sattığı fiyattan daha uygun fiyatlar diğer ortağın çıkarı için ters düşmektedir. Karın dağıtımında karşılaşılan sorunlar ise ortakların mali yapıları ve finans stratejilerindeki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır. Ortak yatırımların bir diğer dezavantajı da kontrol

kaybıdır. Uluslararası büyük bir işletme, küçük yerel bir işletmenin hatası dolayısıyla bütün dünyada itibar kaybedebilir. Ortak girişimlerin son dezavantajı olarak ülkelerin kanunlarındaki farklılıkların bazı durumlarda karın transferi için zorluklar çıkarabilmesi sayılabilir (Mesut, 2002:58-60).

3.3.2. Uluslararası Birleşmeler ve Satın Almalar

Uluslararası pazarlara açılmak isteyen veya uluslararası pazarda faaliyet gösteren şirketler bu strateji ile dış pazarlarda çeşitli tesislere sahip olma yolunu tercih edebilirler. Bu sayede dış pazarlarda gerçekleştirilecek operasyonlarla ilgili tam bir kontrol ve denetim imkanı sağlanır. Alınan risk ile doğru olarak artan kontrol kabiliyeti sayesinde ortak yatırımların birçok dezavantajı birleşme ve satın alma yolunda bulunmamaktadır. Satın alma ve birleşme her ne kadar beraber kullanılan iki kavram gibi gözükse de çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılırlar. Genel olarak satın alma; bir şirketin başka bir şirketi kendi bünyesine alması olarak açıklanabilir. Birleşme ise; iki veya daha çok şirketin imkânlarını birleştirerek ölçek ekonomilerinden faydalanmak amacıyla ortaklığa gitmeleri olarak tanımlanabilir (Cengiz v.d., 2003: 160). Birleşme ve satın alma faaliyetlerini birbirinden ayıran temel niteliklerden birincisi; birleşmeler yeni bir şirketin doğmasına neden olurken, satın almalarda ortaya çıkan yeni bir şirket yoktur. İkinci olarak; birleşmelerde alıcı ya da alınan taraf yoktur, birleşen taraflar vardır. Üçüncü olarak; birleşmelerde, kurulan yeni şirket iki tarafın ortak yönetimine tabidir. Oran olarak bakıldığında da birleşme ve satın alma faaliyetlerinin %97'sini satın almalar oluşturur (Aslan, 2001:42).

Birleşme ve satın almaları gerekli kılan stratejik nedenler ele alındığında bölgesel ve politik bazda farklılaştırma yapmak, rakipleri satın alarak ve dolayısıyla pazar payları ele geçirilerek kar marjlarını korumak ve arttırmak, kısalan ürün yaşam dönemleri ile daha kolay başa çıkabilmek, uluslararası rekabete ayak uydurabilmek, ticari sürtüşmelere karşı koyabilmek, yakın ticari ilişkileri sürdürebilmek, hukuki baskı ve kontrolleri azaltabilmek, ihtiyaç duyulan teknolojilere ulaşabilmek, ürün hatlarını genişletebilmek, pazarları genişletebilmek, dış pazarlara girişte sıfır

noktasından başlamaktansa değerinin altındaki şirketleri ucuza satın alarak giriş yapabilmek, rekabeti azaltabilmek, şube ağını genişletebilmek, yönetsel ve teknik personele kolay ulaşabilmek gibi nedenler sayılabilir (Cengiz v.d., 2003:166). Şirket satın almaları çok çeşitli şekillerde olabilir. Bunların başlıcaları; yatay satın alma, dikey satın alma, ortak merkezli satın alma ve kümelemedir. Yatay satın alma; dış pazara giriş yapan işletmenin ürün hattı veya pazarı benzer bir işletmeyi satın alınmasıdır. İşletmenin tedarikçisi veya müşterisi olan bir işletmeyi almasına dikey satın alma, aynı pazara fakat farklı teknolojiye veya farklı pazar fakat aynı teknolojiye sahip bir işletmenin satın alınmasına ortak merkezli satın alma denir. Dış pazara açılan işletmenin farklı bir endüstri dalından işletme satın almasına da şirketler topluluğu denir (Onkvisit v.d., 1993:443).

Şirket birleşmeleri de benzer şekilde yatay birleşme, dikey birleşme ve karma birleşmeler olarak üçe ayrılabilir. Yatay birleşmeler aynı amaç ve konu çerçevesinde faaliyette bulunan işletmeler arasında çoğu kez pazar payını arttırarak rakiplerini güçsüzleştirmek ya da yeni sinerjiler yaratmak amacıyla gerçekleştirilir. Dikey birleşmeler ise bir ürünün üretiminden dağıtım ya da satışına kadar geçirdiği değişik aşamalarda farklı faaliyetlerde bulunan şirketlerin birleşmeleridir. Karma birleşmeler ise birbiri ile organik bir ilişki içinde olmayan farklı faaliyet alanlarındaki şirketlerin birleşmesidir. Uluslararası pazarlara bu yöntem ile giren işletmeler, yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri değerleri bu yöntemle yaratmaları, pazar ihtiyaçlarına cevap vermede esnekliği yükseltmeleri, maliyeti nispeten düşürmeleri, kolay stratejik uyumluluk sağlamaları ve teknoloji transferi sayesinde rekabet avantajı sağlamaları gibi avantajlar sağlarlar. Bu yöntemin dezavantajları olarak da, farklı kültürlerin çatışmasının söz konusu olabilmesi, sahipliğin geniş yayılışından kaynaklanan stratejik yön belirleyememe karmaşası, ortaklığın çok önemsenmesi ile odaktan uzaklaşılabilmesi, ticaret unvanı ve vergiler ile ilgili giderlerin artabilmesi sayılabilir (Cengiz v.d., 2003: 171-175).

3.3.3. Doğrudan Yatırım

Bu yöntem, işletmenin yabancı bir ülkede üretim tesisi satın almak yerine kendi imkanlarıyla sıfırdan tesis kurmasını ifade eder. Özellikle üretim sürecinde emek yoğun olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Yüksek emek yoğun üretim yapan işletmeler açısından üretim tesisleri kurmak için gerekli olan sermaye ve ekipman fazla maliyetli olmadığından yeni üretim tesisi, sermaye yoğun üretim sürecine sahip işletmelere kıyasla daha rahat yapılabilir. Ayrıca bu yöntem, işletmenin adının ve ürünlerinin yerel pazarlarda büyük ölçüde tanındığı ve satın alınabilecek bir yerel işletmenin yeniden yapılandırmasının, modernizasyonunun veya teknolojik altyapısının kurulmasının daha maliyetli olduğu durumlarda tercih edilir. İşletmelerin bu yöntemi kullanmalarının başlıca sebepleri olarak; sektörde üretim lojistiğinin önemli başarı faktörü olması, satın alınabilecek herhangi bir tesisin bulunmaması veya bulunan tesisin çok pahalı olması, satın alınabilecek tesisin yerleşiminin uygun olmaması sayılabilir.

Bu yöntemi kullanan işletmeler uygun yerleri seçerek modern, yeni tesisler kurabilir. Yerel idareler genellikle bu tür oluşumlar için kolaylıklar sağlar. Teşvik gibi bu kolaylıklar sayesinde kurulum maliyetleri azalır. Bu temel avantajların yanı sıra yatırım sıfırdan başladığı için, işletmelerin satın almada karşılarına çıkabilecek eski borç, uyumsuz iş gücü birimleri gibi sorunlarla uğraşılmaz. Satın alınan işletmedeki iş kültürüne uyum sağlamak yerine, her şey yönetimin belirlediği şekilde oluşturulur. Bu avantajlarının yanında başarıya ulaşmak için zaman gerektirmesi, arazi problemleri, yeni bir fabrika kurulurken çeşitli bürokratik düzenlemeler, işgücünün temini ve eğitimi, yabancı işletme olarak, kendi tesislerini kurduklarında işletmelerin daha fazla göze batmaları gibi dezavantajları da mevcuttur (Griffin v.d., 1999:437).

IV. BÖLÜM:

4.TÜRK TEKSTİL VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜ ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME

Burada, Türkiye'de tekstil ve konfeksiyon sektörü ve sektörün ülke ekonomisindeki yeri, Türkiye'deki tekstil ve konfeksiyon sektörünün üstün ve zayıf yönleri, Türkiye'deki tekstil ve konfeksiyon sektörünün uluslararası pazardaki durumu ve Çerkezköy bölgesindeki tekstil ve konfeksiyon sektörünün toplamdaki payı açıklanmaktadır.

4.1. Türkiye'de Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörü ve Sektörün Ülke Ekonomisindeki Yeri

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün tarihi gelişimi Osmanlı İmparatorluğu yıllarına dayanmaktadır. 1923 yılında Cumhuriyet'in ilanı, İzmir İktisat Kongresi kararları, tüm tekstil tesislerinin Sümerbank çatısı altında toplanması gibi gelişmelerle önemi artan tekstil ve konfeksiyon sektöründe 1950'li yıllarda devletçilik yaklaşımından uzaklaşılmasıyla büyük gelişmeler yaşanmıştır. 1980'li yıllardaki ekonomik gelişmeler ile Türkiye dışa açılmaya önem vermiş ve bu süreçte tekstil sektörü, özellikle özel sektörün katkıları ile bugünkü durumuna gelmiştir.

Yapısı itibari ile tekstil sektörü elyaftan başlayarak iplik, dokuma, örme, boya-baskı ve terbiye işlemlerini kapsamaktadır. Konfeksiyon sektörü ise genel olarak kumaşın giysiye dönüştüğü bir sektördür. Buradan da anlaşıldığı gibi tekstil sektörü gerektirdiği makine yatırımı bakımından sermaye yoğun, konfeksiyon sektörü ise emek yoğun bir sektördür (Temiroğlu, 2005:28).

2004 yılı verilerine göre tekstil ve konfeksiyon sektörünün toplam ihracat içindeki payı % 28'dir. 2004 yılında yapılan yaklaşık 63 milyar $'lık ihracatın 18 milyar $'lık kısmını tekstil ve konfeksiyon sektörü oluşturmaktadır (http://www. itkib.org.tr/ itkib/istatistik/dosyalar/2004.xls). Tekstil ve konfeksiyon sektörü, diğer

gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de gerek üretim ve istihdama katkısı ve gerekse ihracat yoluyla döviz kazandırması sebebiyle lokomotif sektör olma özelliğini sürdürmektedir. Sektörün SSK'ya kayıtlı toplam istihdamdaki payı % 10,9'dur. Tekstil ve konfeksiyon sektöründe, yan sektörler ve kayıt dışılar da dahil edildiğinde çalışan sayısı 2,5 milyon kişiyi bulmaktadır. Bu rakam da aileleri ile birlikte yaklaşık 10 milyon kişinin geçimini bu sektörden sağladığını göstermektedir. Konfeksiyon sanayinin % 80'i KOBİ'lerden oluşmakta ve büyük bölümü fason imalat yapmaktadır. Tekstil sanayii ise ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalardan oluşmuştur. Sektörde faaliyette bulunan firma sayısı 40 bin civarında olup, bunun 1/4'ü aktif ihracatçıdır. 500 büyük sanayi kuruluşunun yaklaşık 1/4'ü tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermektedir. Konfeksiyon firmalarının büyük bir kısmı Marmara bölgesinde yerleşik olup, tekstil firmaları ise Güneydoğu Anadolu, Akdeniz, Ege ve Marmara bölgesindedir (http://www.dtm.gov.tr/ IHR/sektor/tekstil.htm).

4.2. Türkiye'deki Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörünün Üstün Ve Zayıf Yönleri

Türk tekstil sektörü gerek istihdam gerekse ihracat açısından Türkiye için son derece önemlidir. Zira bu sektör Türk ekonomisinin itici ve lokomotif gücünü oluşturmaktadır. Türk tekstil sanayi, dünya sıralamasında 13. büyük ve hazır giyim sektörü 6. büyük tedarikçi durumundadır. Türkiye tekstil ve konfeksiyonda AB'nin Çin'den sonraki ikinci büyük tedarikçisi konumundadır. Halihazırda pamuk ithal edilmesine rağmen dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi olan Türkiye, GAP'ın da tamamlanmasıyla pamuk üretimini ikiye katlayarak hammadde sorunu yaşamayacaktır. Aynı zamanda Türkiye dünyanın en büyük kapasiteye sahip ülkeleri arasında ring sistemde 7., open-end sistemde ise 4. sıradadır. İplikte kullanılan teknoloji bakımından Türkiye ilk sırayı paylaşmaktadır (Temiroğlu,2005:28).

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün diğer ülkelere göre belirleyici özellikleri olarak, kalite standartları, teslimat hızı, teknoloji yatırımları ve çevreye duyarlılığı sayılabilir. Türkiye önemli bir pamuk üreticisi olduğu için tekstil ve konfeksiyon sektörü hammadde kaynaklı belirgin avantajlara sahiptir. Yine pamuk üretimiyle

doğrudan bağlantılı bir diğer avantajda son yıllardaki gelişmelerle, insan sağlığı ve çevreye verilen önemin ve bunun sonucunda doğal maddelerden üretilmiş ürünlere olan talebin artmasıdır. Bu açıdan Türkiye dünyanın önde gelen altıncı pamuk üreticisi olmak gibi doğal bir avantaja sahiptir. Sektörün önemli avantajlarından biri de Türkiye'nin coğrafi konumu sebebiyle ucuz taşıma ve hızlı teslimat olanağına sahip olmasıdır. Bir diğer avantaj olarak da para ve banka sistemi verilebilir. Para ve banka sistemlerinin ülkenin her yerinde aynı şekilde düzenlenmiş olması, iş disiplini, teknikleri, kuralları ve düzenlemelerinin bölgeler arasında benzer olması iletişim ve iş bağlantıları açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Gümrük Birliği gibi yasal düzenlemeler de rakiplere kıyasla belli pazarlarda üstünlük sağlayacak bir avantaj olarak sayılabilir.

Sektörün sayılan avantajlarının yanında bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; üretim maliyetleri, döviz kurları, devlet politikalarından kaynaklanan bazı sorunlar olarak sıralanabilir. Son yıllarda artan işgücü maliyetleri sektörün Çin, Hindistan, Tayland gibi rakip ülkeler karşısında zayıf duruma düşmesine sebep olmaktadır. Hammadde ithalatındaki gümrükler ve kota sınırlamaları nedeniyle yurtiçi fiyatların uluslararası fiyatların üzerine çıkması, devalüasyonlarla ithal hammadde fiyatlarının artması, çeşitli krizlerle işletmelerin sermaye yetersizlikleri, enerji fiyatlarının yüksekliği ile ilgili sorunlar Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün rakiplerine göre dezavantajları olarak sayılabilmektedir (Akata, 2002:27-32).

Bu dezavantajların sebepleri çok çeşitli şekillerde ele alınabilir. Gelişigüzel ve bilinçsiz yapılan yatırımlar, özellikle 1995 yılı sonrası Gümrük Birliği'nin getireceği faydalar-beklentiler dikkate alınarak verilen devlet yatırım teşviklerinin çarpıklığı sonucunda tekstil sektöründe kapasite fazlalığına yol açılmıştır. Yatırımların büyük çoğunluğunun yüksek faizli ve kısa vadeli borçlanma araçları kullanılarak yapılması işletmelerin zaten kötü durumdaki mali yapılarını daha da kötüleştirmiştir. Sektör planlı ve aşırı dikkatli davranılması gereken dönemde plansız davranmış, yaşanan global krizi ülkemiz lehine çevirmek yerine gereksiz yatırımlara devam etmiştir. Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) eksikliği Türk tekstil sektörünün önemli sorunlarından biridir. Tekstil makinelerinin büyük oranda gelişmiş ülkeler tarafından üretiliyor olması ve tekstil üretiminde teknolojinin her geçen gün yenilenerek üretim maliyetleri

içinde işçilik maliyetlerinin düşüyor olması ve miktar kısıtlamaları avantajının da etkisiyle gelişmiş ülkelerin ciddi boyutta tekstil üretimi ve ihracatı devam etmektedir. Kaliteli ve ucuz üretim için kaliteli ve ucuz hammaddenin yanında işgücünün de ucuz ve verimli olması gerekmektedir. Türkiye'de işgücü verimliliği ABD gibi ülkelere göre düşüktür. Toplam tekstil ürünleri ihracatının 2/3'ü tekstil makineleri ithalatı için döviz olarak yurt dışına geri ödenmektedir. Teknoloji üretemeyen bir toplum durumunda olmak ayrıca bir sorundur. Marka yaratılamamaktadır. İş mevzuatı katı ve esnek üretime uyumsuzdur. Bürokratik mevzuatın ağırlığı ve hukuki altyapının eksikliği önemli bir sorundur. Kayıt dışı ekonomi çok büyümüştür. Üniversite, sanayi ve meslek kuruluşları arasında diyalogun zayıf oluşu Ar-Ge eksikliğine ve çeşitli uluslararası fonlardan yararlanamamaya sebep olmaktadır. Ülke içi ve dışı benchmarking alışkanlılarının olmaması diğer bir sorun kaynağıdır. Eğitim sistemi, teknoloji üretememe, ihracatla ilgili mevzuatın sürekli değişmesi, bölgeler arası fiyat farkından dolayı pamuk gibi hammaddelerin farklı kalite seviyelerinin karışması ve son olarak da ülke imajının yetersizliği diğer dezavantajlara sebep olan sorunlardır (Temiroğlu, 2005:29).

4.3. Türkiye'deki Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörünün Uluslararası Pazardaki Durumu

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün uluslararası pazarlardaki durumunu etkileyen gelişmelerin başında Gümrük Birliği anlaşması gelmektedir. Bu anlaşmayla Türkiye, AB ile olan ithalatındaki tüm gümrükleri sıfıra indirmiş ve karşılık olarak da AB, Türk tekstil ve konfeksiyon malları üzerindeki miktar kısıtlamaları ve kotaları kaldırmıştır. Tekstil ve konfeksiyon sektörlerindeki avantajlı duruma rağmen dış ticaret işlemlerindeki açığın artışındaki etkisi ile gümrük birliği anlaşması tartışmalı konumunu sürdürmektedir. 2005 yılında kotaların kalkmasıyla gelişmekte olan ülkeler, halen kısıtlı girilen pazarlarda ticaretin tam liberalleşmesi ve dolayısıyla rekabetin şiddetlenmesiyle görece yüksek maliyet sorunu ve rekabet piyasasında pazar kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaklardır. Dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde 2005 sonrası kotaların kalkmasıyla Türkiye gibi bazı ülkelerin büyük kayıpları olacağı beklenmektedir (Oğuz, 2004:125). Aşağıdaki Tablo-4.1'de 2004 yılı itibari ile Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün ihracat rakamları, Avrupa Birliği

üyeleri, birliğe yeni katılan 15 ülke, Kanada, ABD ve Rusya ile EFTA ülkeleri olmak üzere ayrı ayrı verilmekle beraber, tablo sonlarında ihracatın toplam içindeki payı da gösterilmiştir (http://www.itkib.org.tr/itkib/ istatistik/dosyalar/2004.xls).

2002- 2003 - 2004 YILLIK

TÜRKİYE TEKSTİL İHRACATI

TEKSTİL

	2003 YILLIK	**2004 YILLIK**	***2004'TE 2003'E GÖRE DEĞİŞ. %***
	DEĞER ($)	**DEĞER ($)**	***DEĞER***
ALMANYA	289.222.423	**316.837.763**	*9,5*
FRANSA	125.035.120	**133.046.815**	*6,4*
İTALYA	410.378.603	**497.060.785**	*21,1*
BELÇİKA	59.010.264	**71.405.255**	*21,0*
LÜKSEMBURG	1.716.527	**5.212.738**	*203,7*
HOLLANDA	56.321.967	**69.995.336**	*24,3*
İNGİLTERE	196.414.402	**214.021.940**	*9,0*
İRLANDA	5.502.467	**6.327.919**	*15,0*
DANİMARKA	18.108.889	**23.941.719**	*32,2*
YUNANİSTAN	99.987.810	**127.857.255**	*27,9*
İSPANYA	122.890.625	**158.694.644**	*29,1*
PORTEKİZ	51.830.994	**78.279.445**	*51,0*
AVUSTURYA	16.719.043	**18.230.284**	*9,0*
FİNLANDİYA	10.632.784	**12.670.585**	*19,2*
İSVEÇ	12.090.770	**15.694.254**	*29,8*
AB (15) TOPLAMI	1.475.862.688	**1.749.276.737**	***18,5***
MALTA	7.676.711	**10.580.778**	*37,8*
ESTONYA	2.729.384	**5.390.406**	*97,5*
LETONYA	1.420.020	**2.630.651**	*85,3*
LİTVANYA	15.688.389	**23.676.949**	*50,9*
POLONYA	110.182.522	**173.935.812**	*57,9*
ÇEK CUMHURİYETİ	21.163.493	**23.251.738**	*9,9*
SLOVAK CUMHURİYETİ	6.907.252	**8.338.098**	*20,7*
MACARİSTAN	35.702.820	**48.472.720**	*35,8*
SLOVENYA	6.198.037	**7.043.640**	*13,6*
DİĞER BÖLGELER	-	**-**	*-*
YENİ AB TOPLAMI	**207.668.628**	**303.320.792**	***46,1***
AB (25) TOPLAMI	**1.683.531.316**	**2.052.597.529**	***21,9***
ABD	207.323.578	**257.226.914**	*24,1*
KANADA	21.326.921	**25.641.340**	*20,2*
RUSYA FEDERASYONU	192.352.302	**270.250.050**	*40,5*
İSVİÇRE	7.677.294	**10.850.496**	*41,3*
NORVEÇ	2.176.242	**1.707.764**	*-21,5*
İZLANDA	134.077	**104.312**	*-22,2*
EFTA TOPLAMI	9.987.613	**12.662.572**	*26,8*
TÜRKİYE TOPLAM TEKSTİL İHR.	**3.943.498.522**	**4.950.081.052**	***25,5***
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	47.252.836.000	**62.773.654.000**	*32,8*
TEKS'İN GENEL İÇİNDEKİ PAYI %	**8,3**	**7,9**	*-5,5*

2002- 2003 - 2004 YILLIK

TÜRKİYE KONFEKSİYON İHRACATI

KONFEKSİYON	**2003 YILLIK**	**2004 YILLIK**	***2004'TE 2003'E GÖRE***
	DEĞER ($)	**DEĞER ($)**	***DEĞİŞ. % DEĞER***
ALMANYA	3.400.317.538	**3.569.489.355**	*5,0*
FRANSA	850.669.580	**931.179.086**	*9,5*
İTALYA	308.126.583	**437.269.144**	*41,9*
BELÇİKA	255.759.305	**265.999.347**	*4,0*
LÜKSEMBURG	2.566.500	**2.843.528**	*10,8*
HOLLANDA	658.091.070	**758.965.804**	*15,3*
İNGİLTERE	1.640.748.206	**1.971.519.594**	*20,2*
İRLANDA	70.376.105	**84.415.694**	*19,9*
DANİMARKA	284.341.510	**340.780.656**	*19,8*
YUNANİSTAN	61.641.426	**93.249.403**	*51,3*
İSPANYA	269.652.919	**428.656.017**	*59,0*
PORTEKİZ	5.993.714	**8.177.558**	*36,4*
AVUSTURYA	120.089.315	**106.106.016**	*-11,6*
FİNLANDİYA	30.028.088	**32.456.371**	*8,1*
İSVEÇ	200.033.226	**216.435.170**	*8,2*
AB (15) TOPLAMI	8.158.435.085	**9.247.542.743**	***13,3***
MALTA	724.892	**1.525.499**	*110,4*
ESTONYA	1.649.530	**3.050.084**	*84,9*
LETONYA	1.564.319	**2.021.676**	*29,2*
LİTVANYA	3.806.700	**5.336.753**	*40,2*
POLONYA	46.040.074	**42.153.507**	*-8,4*
ÇEK CUMHURİYETİ	24.112.637	**2.949.579**	*-87,8*
SLOVAK CUMHURİYETİ	1.184.318	**1.279.381**	*8,0*
MACARİSTAN	15.767.215	**21.529.301**	*36,5*
SLOVENYA	12.586.635	**15.572.972**	*23,7*
DİĞER BÖLGELER	-	**-**	*-*
YENİ AB TOPLAMI	**107.436.320**	**95.418.752**	***-11,2***
AB (25) TOPLAMI	**8.265.871.405**	**9.342.961.495**	***13,0***
ABD	1.542.453.475	**1.523.185.768**	*-1,2*
KANADA	64.694.235	**74.907.241**	*15,8*
RUSYA FEDERASYONU	111.246.285	**145.726.101**	*31,0*
İSVİÇRE	97.484.938	**110.868.120**	*13,7*
NORVEÇ	55.850.598	**61.737.193**	*10,5*
İZLANDA	952.310	**715.677**	*-24,8*
EFTA TOPLAMI	154.287.846	**173.320.990**	*12,3*
TÜRKİYE TOPLAM KONF. İHR.	**11.178.369.997**	**12.649.981.824**	***13,2***
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	47.252.836.000	**62.773.654.000**	*32,8*
KONF'UN GENEL İÇİNDEKİ PAYI %	**23,7**	**20,2**	*-14,8*

2003 - 2004 YILLIK

TÜRKİYE TEKSTİL VE KONFEKSİYON İHRACATI

TEKSTİL + KONFEKSİYON

	2003 YILLIK	**2004 YILLIK**	***2004'TE 2003'E GÖRE DEĞİŞ. %***
	DEĞER ($)	**DEĞER ($)**	***DEĞER***
ALMANYA	3.689.539.961	**3.886.327.118**	*5,3*
FRANSA	975.704.700	**1.064.225.901**	*9,1*
İTALYA	718.505.186	**934.329.929**	*30,0*
BELÇİKA	314.769.569	**337.404.602**	*7,2*
LÜKSEMBURG	4.283.027	**8.056.266**	*88,1*
HOLLANDA	714.413.037	**828.961.140**	*16,0*
İNGİLTERE	1.837.162.608	**2.185.541.534**	*19,0*
İRLANDA	75.878.572	**90.743.613**	*19,6*
DANİMARKA	302.450.399	**364.722.375**	*20,6*
YUNANİSTAN	161.629.236	**221.106.658**	*36,8*
İSPANYA	392.543.544	**587.350.661**	*49,6*
PORTEKİZ	57.824.708	**86.457.003**	*49,5*
AVUSTURYA	136.808.358	**124.336.300**	*-9,1*
FİNLANDİYA	40.660.872	**45.126.956**	*11,0*
İSVEÇ	212.123.996	**232.129.424**	*9,4*
AB (15) TOPLAMI	**9.634.297.773**	**10.996.819.480**	***14,1***
MALTA	8.401.603	**12.106.277**	*44,1*
ESTONYA	4.378.914	**8.440.490**	*92,8*
LETONYA	2.984.339	**4.652.327**	*55,9*
LİTVANYA	19.495.089	**29.013.702**	*48,8*
POLONYA	156.222.596	**216.089.319**	*38,3*
ÇEK CUMHURİYETİ	45.276.130	**26.201.317**	*-42,1*
SLOVAK CUMHURİYETİ	8.091.570	**9.617.479**	*18,9*
MACARİSTAN	51.470.035	**70.002.021**	*36,0*
SLOVENYA	18.784.672	**22.616.612**	*20,4*
DİĞER BÖLGELER	**-**	**-**	*-*
YENİ AB TOPLAMI	**315.104.948**	**398.739.544**	*26,5*
AB (25) TOPLAMI	**9.949.402.721**	**11.395.559.024**	*14,5*
ABD	1.749.777.053	**1.780.412.682**	*1,8*
KANADA	86.021.156	**100.548.581**	*16,9*
RUSYA FEDERASYONU	303.598.587	**415.976.151**	*37,0*
İSVİÇRE	105.162.232	**121.718.616**	*15,7*
NORVEÇ	58.026.840	**63.444.957**	*9,3*
İZLANDA	1.086.387	**819.989**	*-24,5*
EFTA TOPLAMI	164.275.459	**185.983.562**	*13,2*
TÜRKİYE TOPLAM T + K İHR.	**15.121.868.519**	**17.600.062.876**	***16,4***
TÜRKİYE GENEL İHRACAT	47.252.836.000	**62.773.654.000**	*32,8*
T + K'UN GENEL İÇİNDEKİ PAYI %	**32,0**	**28,0**	*-12,4*

Tablolardan da anlaşıldığı gibi Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün en büyük dış pazarı eski birlik üyeleri diyebileceğimiz Avrupa Birliğinin 15 eski üyesidir. Bu üyeler arasında özellikle İtalya, Almanya, İngiltere ön plana çıkmaktadır. Aynı şekilde ABD ve Rusya'ya yapılan ihracat da toplam içinde önemli bir paya sahiptir.

4.4. Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörünün Türkiye Toplamındaki Payı

Çerkezköy bölgesi, Marmara Bölgesi'nin diğer kesimlerine benzer olarak hızlı bir sanayileşme sürecine girmiştir. Bölge ekonomisi gün geçtikçe tarıma dayalı bir yapıdan, sanayi ve hizmet sektörü ağırlıklı bir yapıya dönüşmüştür. Ulaşımdan teknolojiye, haberleşmeden kalifiye elemana kadar birçok unsuru üzerinde bulunduran tekstil ve konfeksiyon sektörü yapılanma sürecinde belli bölgelerde ağırlığını hissettirmektedir. Coğrafi bölgelerin tekstil ve konfeksiyon ihracatından almış oldukları paylara göre %65 civarında bir oranla Marmara Bölgesi ilk sıradadır (Aktoprak, 2000:81). Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü kayıtlarına göre Çerkezköy bölgesinde toplam 150 adet sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bu bölgedeki 79 işletmelenin yaklaşık % 53'ü tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden 24 adedi küçük işletme, 22 adedi orta işletme ve 33 adedi ise büyük işletme sınıfındadır.

V.BÖLÜM:

5.ÇERKEZKÖY BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çerkezköy bölgesindeki tekstil firması yöneticilerinin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri hakkındaki bilgileri, işletmelerin kuruluş yılına, büyüklüğüne, işletme sahibi veya yönetim kurulu başkanının eğitim düzeyi ve deneyimine, işletmenin sahiplik biçimine göre tablolar halinde sunulmuştur. Bölgede bulunan ve uluslararası pazarlara yönelmiş, orta ve büyük ölçekli 55 tekstil işletmesinden, işletmelerin uluslararası pazarlardaki faaliyetlerini yöneten kişiler ile yüz yüze görüşmek için randevu talep edilmiştir. 36 yöneticiden randevu alınarak görüşme yapılmıştır. Randevu talep edilen yöneticilerin yönetim kurulu başkanı veya pazarlama müdürü olmasına önem verilmiştir. Görüşmelerde yöneticilere, işletmelerinde uyguladıkları giriş yöntemi ve bu yöntemi seçme nedenleri sorulmuş ve Türk tekstil sektörünün önümüzdeki yıllarda geleceği durum ve bu duruma paralel olarak işletmelerinde uygulamayı düşündükleri alternatif giriş yöntemleri hakkında bilgiler edinilmiştir.

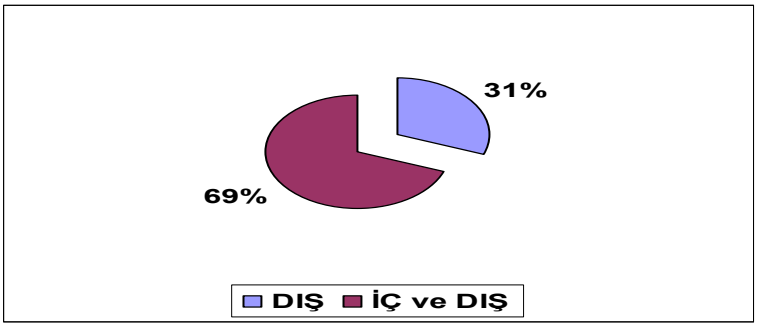
5.1. İşletmelerin Özelliklerine Göre Frekans Tabloları

İşletmeler, faaliyette bulundukları pazarlara göre; iç pazara üretim yapan işletmeler, hem iç, hem de dış pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler ve üretimlerinin tamamını dış pazarlara çıkaran işletmeler olarak üçe ayrılmaktadırlar. Bu çalışmada iç pazara üretim yapan işletmelere yer verilmemiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin pazarlara göre dağılımları aşağıdaki Tablo–5.1'de verilmiştir.

Tablo-5.1: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazarlara Göre Dağılımları

	Frekans	%Frekans
İç-Dış	25	69.4
Dış	11	30.6
Toplam	36	100.0

İşletmelerin faaliyette bulundukları pazarlara göre grafiksel dağılımı aşağıdaki gibidir.



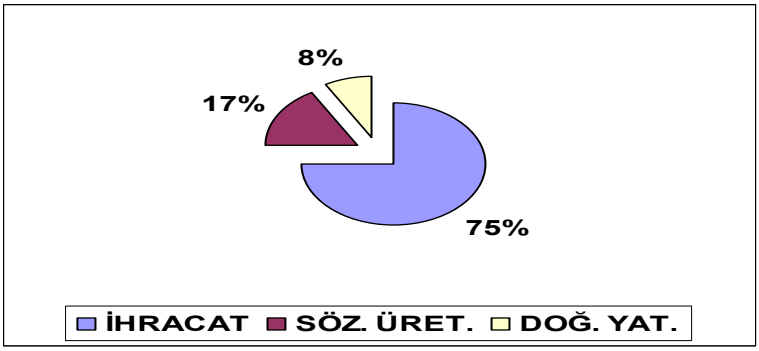
Grafik-5.1: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazarlar

Tablo-5.1'e göre incelenen işletmelerin, % 69.4'ü hem iç hem dış pazara ve % 30.6'sı ise sadece dış pazara üretim yapmaktadırlar. Dış pazarlarda faaliyet gösteren bu 36 işletmede uygulanan uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin dağılımı aşağıdaki Tablo-5.2'de verilmiştir.

Tablo-5.2: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girişte Kullandıkları Yöntemlere Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
İhracat	27	75.0
Sözleşmeli Üretim	6	16.7
Doğrudan Yatırım	3	8.3
Toplam	36	100.0

Tablo-5.2'ye göre çalışma kapsamındaki işletmelerin % 75'i uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak ihracatı seçmektedirler. İhracatın yanı sıra sözleşmeli üretim yöntemi ile dış pazarlara giren işletmelerin oranı % 16.7'dir. Doğrudan yatırım yaparak uluslararası pazarlara giren işletmelerin oranı ise % 8.3'tür. İşletmelerin uluslararası pazarlara girişte kullandıkları yöntemlerin grafiksel dağılımı aşağıda gösterilmektedir.



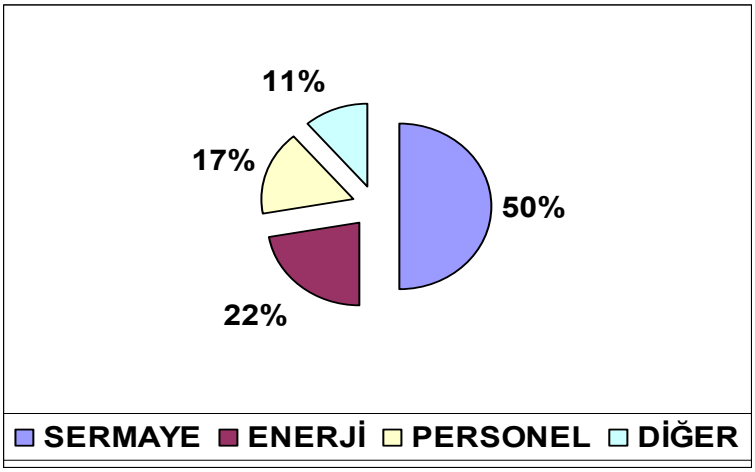
Grafik-5.2: İşletmelerin giriş yöntemleri

İşletmelerin uluslararasılaşma dereceleri çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; sermaye, enerji ve hammaddeye yakınlık veya enerji ve hammadde fiyatları ile ilgili faktörler, işgücü ve örgüt kültürü gibi karar organlarınca açıklanmayan faktörler gibi diğer faktörlerden etkilenmektedir. Tekstil firması yöneticilerinin, uluslararası pazarlara giriş şeklinin belirlenmesinde baskın olan faktörün hangisi olduğuna dair soruya alınan cevaplar aşağıdaki Tablo-5.3'te gösterilmiştir.

Tablo-5.3: İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinde En Önemli Faktöre Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Sermaye	18	50.0
Enerji kaynakları	8	22.2
Personel	6	16.7
Diğer	4	11.1
Toplam	36	100.0

İşletmelerin, uluslararası pazarlara giriş şeklini belirleyen faktörlerin grafiksel olarak dağılımı aşağıdaki gibidir. Grafiğe göre uluslararası pazarlara giriş şeklinin belirlenmesinde sermaye yeterliliği % 50 oranında, enerji fırsat veya sorunları % 22.2 oranında, personel ile ilgili faktörler % 16.7 oranında etkendir. % 11.1 oranında ise örgüt kültürü, pazar deneyimi, üretim yöntemleri vs gibi diğer faktörler sayılmaktadır.



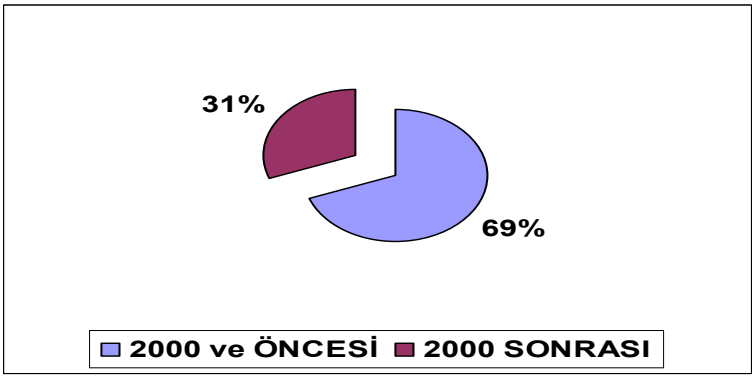
Grafik-5.3: Giriş şeklini belirleyen faktörler

Çalışmaya katılan 36 işletmenin kuruluş yıllarına göre dağılımları aşağıdaki Tablo-5.4'te verilmiştir. Kuruluş yılına göre işletmeler 2000 yılı ve öncesinde kurulan eski işletmeler ve 2000 sonrası kurulan yeni işletmeler olarak ikiye ayrılmışlardır.

Tablo-5.4: İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Eski (2000 yılı ve öncesi kurulan)	25	69.4
Yeni (2000 yılı sonrası kurulan)	11	30.6
Toplam	36	100.0

Tablo-5.4'e göre çalışmaya katılan işletmelerin %69.4'ü oranında 25 işletme 2000 yılı ve öncesi kurulan eski işletme, % 30.6'sı oranında 11 işletme 2000 yılı sonrası kurulan yeni işletmedir. Aşağıda Grafik-5.4'de işletmelerin büyüklüğüne göre dağılımları grafik ile gösterilmektedir.



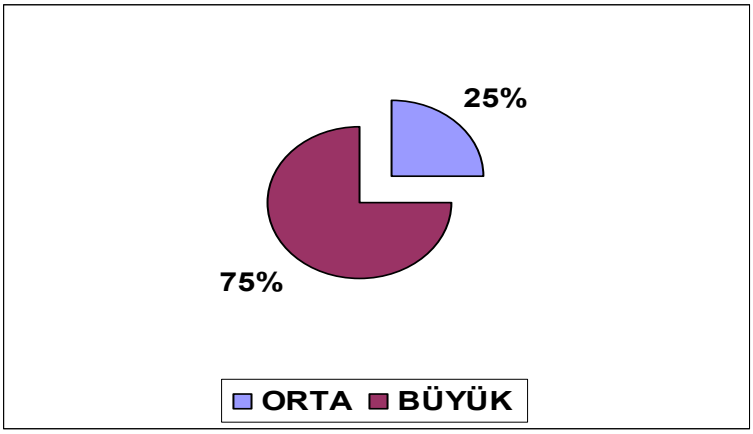
Grafik-5.4: İşletmelerin kuruluş yılları

Görüşmelerde, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesi işletmede çalışan sayısı yanında kapasite, ciro ve toplam varlıkların bugünkü değeri ile amaçlanmıştır. Çeşitli sebeplerle ciro ve toplam varlıkların bugünkü değeri sorularına yeterli cevaplar alınamamıştır. Bölgedeki tekstil işletmelerinin faaliyetleri, tekstilin çeşitli alt dallarından oluşmaktadır. Bu kapasiteler için kullanılan birimler farklılık göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı işletme büyüklüğünün belirlenmesinde çalışan sayısı göz önüne alınmıştır. Çalışan sayısına göre işletme büyüklükleri ile ilgili olarak farklı uygulamalar (KOSGEB, DİE, Halkbank, Eximbank) bulunmaktadır. Bunlarda en yaygın kullanılan KOSGEB'e göre 1-50 arası çalışanı bulunan işletmeler küçük boy, 51-150 arası çalışanı bulunan işletmeler orta boy ve 151 ve daha yukarısı çalışanı bulunan işletmeler ise büyük işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (20.04.1990 tarihinde, 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 3624 sayılı kanun, madde:2). Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü kayıtlarına göre; Çerkezköy bölgesinde bulunan tekstil işletmelerinin % 40 orta ve % 60'ı büyük işletme sınıfındadır. Aşağıdaki Tablo-5.5'de araştırmaya konu olan işletmelerin büyüklüklerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo-5.5: İşletmelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Orta	9	25.0
Büyük	27	75.0
Toplam	36	100.0

İncelemeye katılan tekstil işletmelerinin % 25'ini orta boy işletmeler, % 75'ini ise büyük boy işletmeler oluşturmaktadır. İşletmelerin büyüklüklerine göre grafiksel dağılımları aşağıdaki gibidir.



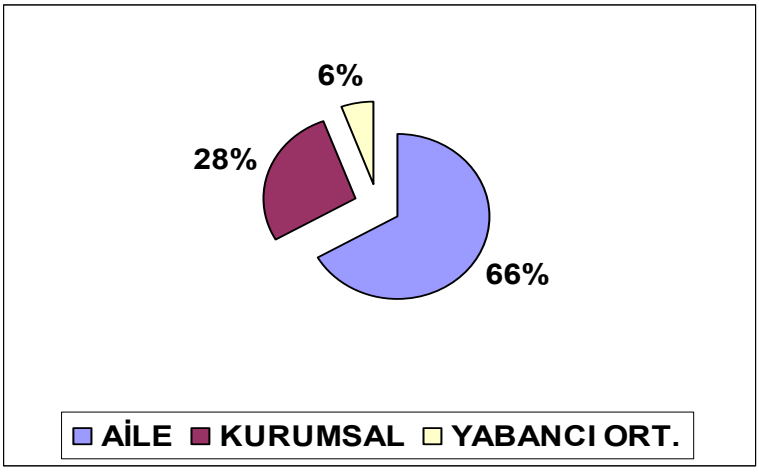
Grafik-5.5: İşletmelerin büyüklükleri

Görüşme yapılan işletmelerde mülkiyet biçimleri "aile, kurumsal ve yabancı ortaklık" olmak üzere üçe ayrılmıştır.

Tablo-5.6: İşletmelerin Sahiplik Biçimine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Aile Şirketi	24	66.7
Kurumsal	10	27.8
Yabancı Ortaklık (Yabancı Ortaklı Kurumsal)	2	5.6
Toplam	36	100.0

Tablo-5.6 incelendiğinde; işletmelerin % 66.7'sinin aile şirketi, % 27.8'inin kurumsal, % 5.6'sının yabancı ortaklık şeklinde olduğu görülmektedir. Tablonun grafiksel olarak gösterimi aşağıdaki gibidir.



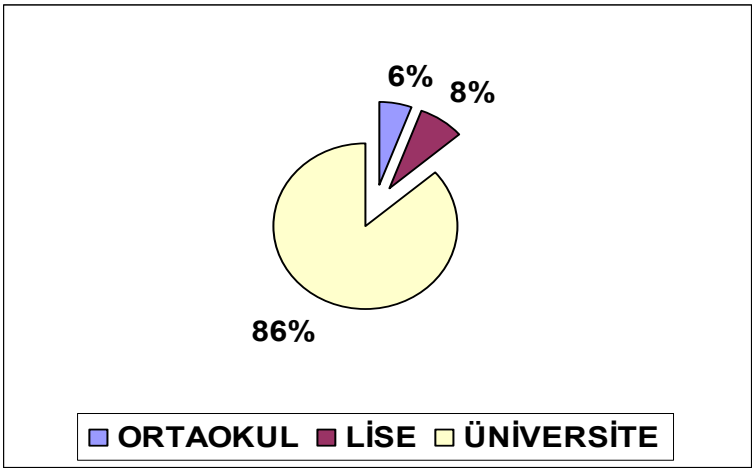
Grafik-5.6: İşletmelerin Sahiplik Biçimleri

İncelenen işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumu hakkındaki sonuçlar Tablo-5.7'de sunulmaktadır. Eğitim durumu; ortaokul, lise ve üniversite olarak verilmiştir.

Tablo-5.7:Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Tablosu

	Frekans	% Frekans
Ortaokul	2	5.6
Lise	3	8.3
Üniversite	31	86.1
Toplam	36	100.0

Tablo-5.7'ye göre işletme yöneticilerinin %86.1'sı üniversite mezunu, %8.3'ü lise mezunudur. Yöneticilerin %5.6'lık kısmı ortaokul mezunu olmaktadır. Tablo-5.7'nin grafik olarak gösterimi aşağıdaki gibidir.



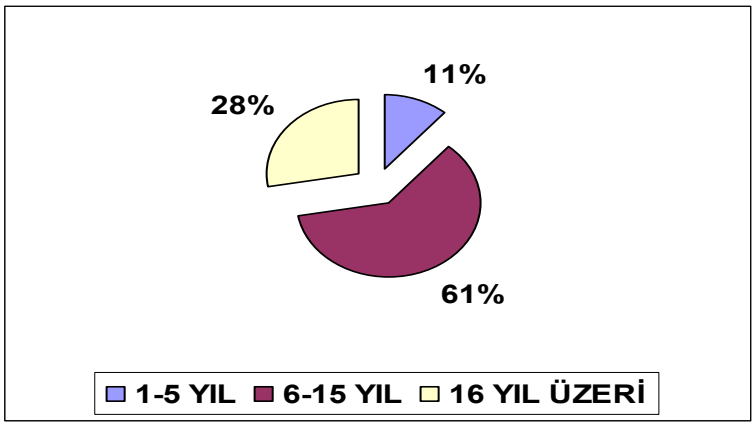
Grafik-5.7: Yöneticilerin eğitim durumları

İşletme yöneticilerinin çalıştıkları sektörde deneyimlerinin süreleri araştırıldığında alınan cevaplar üç grupta toplanmıştır. Bunlar; 1-5 yıl, 6-15 yıl ve 16 yıl ve üstü şeklinde gruplanmıştır. Aşağıdaki Tablo-5.8'de yöneticilerin deneyimlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo-5.8: Yöneticilerin Sektördeki Deneyimlerine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
1-5	4	11.1
6-15	22	61.1
16+	10	27.8
Toplam	36	100.0

Tabloya bakıldığında yöneticilerin % 11.1'lik bir kısmının sektörde 1-5 yıl deneyimli, % 61.1'lik bir kısmının 6-15 yıl deneyimli ve % 27.8'lik bir kısmının ise 16 yıl üstü tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda deneyim önem kazanmaktadır.

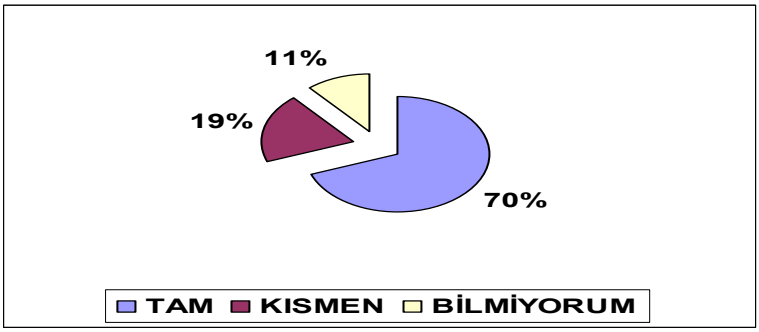


Grafik-5.8: Yöneticilerin sektördeki deneyimleri

Çalışma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri hakkındaki bilgi düzeyleri "tam, kısmen ve bilmiyorum" şeklinde gruplandırılmıştır. Yöneticilerin giriş yöntemleri hakkındaki bilgi düzeylerinin dağılımı aşağıdaki Tablo-5.9'da, grafik olarak görünümü Grafik-5.9'da verilmektedir. İşletme yöneticilerine, giriş yöntemleri hakkındaki genel bilgi düzeylerinin yanı sıra, kullandıkları giriş yönteminin avantaj ve dezavantajları ile bu yöntemlere alternatif yöntemlerin tercihi konusunda sorular sorulmuştur. Yöneticilerin büyük çoğunluğu çeşitli sebeplerle bu sorulara cevap vermemiştir.

Tablo 5.9: Yöneticilerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri Hakkındaki Bilgi Düzeyine Göre Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Tam	25	69.4
Kısmen	7	19.4
Bilmiyorum	4	11.1
Toplam	36	100.0



Grafik-5.9: Yöneticilerin giriş yöntemleri hakkındaki bilgi düzeyleri.

Tablo-5.9'a göre çalışmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin % 69.4'lük kısmı uluslararası pazarlara giriş stratejilerini tam olarak bildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 19.4'lük kısmı "kısmen" cevabını verirken, % 11.1 oranında yönetici bu soruya "bilmiyorum" cevabını vermiştir.

5.2. İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Çapraz Tablolar Yardımıyla İncelenmesi

Bu bölümde çalışma kapsamındaki işletmelerin özellikleri ile uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasındaki durum çapraz tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Çerkezköy tekstil işletmelerinde giriş şekli ile faaliyette bulundukları pazarlar, işletmenin kuruluş tarihi, işletme büyüklüğü, sahiplik biçimi, yöneticilerin eğitim, deneyim durumu ve yöneticilerin uluslararası pazarlara giriş şekillerinin çapraz tablolar yardımıyla karşılaştırmaları yapılmaktadır.

Tablo-5.10: Uluslararası Pazarlar ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Pazar Durumu		Toplam
			İç-Dış	Dış	
Giriş Şekli	İhracat	Değer	19	8	27
		%	52.8%	22.2%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	4	2	6
		%	11.1%	5.6%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	2	1	3
		%	5.6%	2.8%	8.3%
Toplam		Değer	25	11	36
		%	69.4%	30.6%	100.0%

Tablo-5.10'da uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyette bulundukları pazarlar ile kullandıkları giriş yöntemine bakıldığında iç ve dış pazarların ikisinde birden faaliyette bulunan, ihracat yapan işletmelerin oranı %52.8'dir. İç-dış pazar durumunda işletmelerin %11.1'lik kısmı sözleşmeli üretim yöntemini kullanırken, %5.6'lık kısmı ise doğrudan yatırım yapmaktadırlar. Sadece dış pazarlarda faaliyette bulunan, ihracat yapan işletmelerin oranı % 22.2,sözleşmeli üretim yapanların oranı %5.6 ve doğrudan yatırım yapanların oranı ise % 2.8'dir. Böylece tüm işletmelerin %69.4'ü iç-dış pazara hitap ederken, %30,6'sı sadece dış pazarı yeğelemektedir.

İşletmelerin kuruluş yılı özellikle dış pazar deneyimleri açısından önemlidir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre bölgede pazar tecrübesi daha yüksek sayılabilecek 2000 yılı ve öncesi kurulmuş işletmeler ve nispeten yeni sayılabilecek 2000 yılı sonrası kurulmuş işletmelerin, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri aşağıdaki Tablo-5.11'de gösterilmektedir.

Tablo 5.11: İşletmelerin Kuruluş Tarihi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Kuruluş Tarihi		
			Eski	Yeni	Toplam
Giriş Şekli	İhracat	Değer	18	9	27
		%	50.0%	25.0%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	4	2	6
		%	11.1%	5.6%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	3	0	3
		%	8.3%	.0%	8.3%
Toplam		Değer	25	11	36
		%	69.4%	30.06%	100.0%

Tablo-5.11'de görüldüğü gibi 2000 yılı öncesi kurulmuş ve ihracat yöntemini kullanan işletmelerin oranı % 50'dir. Aynı şekilde 2000 yılı öncesi kurulmuş sözleşmeli üretim yapan işletmelerin oranı % 11.1, 2000 yılı öncesi kurulmuş doğrudan yatırım yapan işletmelerin oranı % 8.3'tür. 2000 yılı sonrası kurulmuş işletmelere bakıldığında, %25 ihracat, %5.6 sözleşmeli üretim yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. 2000 yılı sonrası kurulan işletmelerde doğrudan yatırım yöntemini kullanan işletme bulunmamaktadır. Doğrudan yatırım yapma, uluslararası

pazarlara girişte en yüksek maliyetli ve en riskli yöntem olduğu için işletmeler belli bir tecrübeye ulaşmadan yurt dışında doğrudan yatırım yöntemine yönelmemektedirler. Böylece tüm işletmelerin %75'i ihracat giriş şekline sahipken, %16.7 sözleşmeli üretim ve %8.3 doğrudan yatırım yapılmaktadır.

Çalışma kapsamındaki işletmelerin, işletme büyüklüğü ile kullandıkları uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasındaki ilişki Tablo-5.12'de gösterilmektedir.

Tablo-5.12: İşletme Büyüklüğü ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			İşletme Büyüklüğü		Toplam
			Orta	Büyük	
Giriş Şekli	İhracat	Değer	8	19	27
		%	22.2%	52.8%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	1	5	6
		%	2.8%	13.9%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	0	3	3
		%	.0%	8.3%	8.3%
Toplam		Değer	9	27	36
		%	25.0%	75.0%	100.0%

Tablo-5.12'ye göre, orta büyüklükte ihracat yapan işletmelerin oranı %22.2, sözleşmeli üretim yöntemini kullananların oranı %2.8'dir. Orta büyüklükte doğrudan yatırım yöntemini kullanan işletme bulunmamaktadır. Büyük işletmelere bakıldığında ise ihracat yapan büyük işletmelerin oranı % 52.8, sözleşmeli üretim yapan büyük işletmelerin oranı %13.9 ve doğrudan yatırım yapan büyük işletmelerin oranı ise %8.3'tür.

Tablo-5.13:İşletmelerin Sahiplik Şekli ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Sahiplik			
			Aile Şirketi	Kurumsal	Yabancı +Kurumsal	Toplam
Giriş Şekli	İhracat	Değer	20	7	0	27
		%	55.6%	19.4%	.0%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	3	2	1	6
		%	8.3%	5.6%	2.8%	16.7%
	Doğudan Yatırım	Değer	1	1	1	3
		%	2.8%	2.8%	2.8%	8.3%
Toplam		Değer	24	10	2	36
		%	66.7%	27.8%	5.6%	100.0%

Tablo-5.13'te işletmelerin sahiplik biçimlerine göre uluslararası pazarlara girişte uyguladıkları yöntemler gösterilmektedir. Tablo-5.13'e göre ihracat yapan aile şirketlerinin oranı % 55.6, sözleşmeli üretim yapan aile şirketlerinin oranı %8.3, doğrudan yatırım yapan aile şirketlerinin oranı ise % 2.8'dir. Kurumsal yapıdaki ihracat yapan işletmelerin oranı %19.4, kurumsal yapıdaki sözleşmeli üretim yapan işletmelerin oranı %5.6, kurumsal yapıdaki doğrudan yatırım yapan işletmelerin oranı ise % 2.8'dir. Yabancı ortaklık şeklindeki işletmeler içinde ihracat yapan işletme bulunmazken, yabancı ortaklık şeklinde sözleşmeli üretim yapan işletmeler ile yabancı ortaklık şeklinde doğrudan yatırım yapan işletmelerin oranları aynı olup %2.8'dir.

Tablo-5.14: Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Eğitim			
			Ortaokul	Lise	Üniversite	Toplam
Giriş Şekli	İhracat	Değer	2	3	22	27
		%	5.6%	8.3%	61.1%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	0	0	6	6
		%	.0%	.0%	16.7%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	0	0	3	3
		%	.0%	.0%	8.3%	8.3%
Toplam		Değer	2	3	31	36
		%	5.6%	8.3%	86.1%	100.0%

Tablo-5.14'e göre, ihracat yöntemini kullanan orta okul mezunu yöneticilerin oranı %5.6'dır. Sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım yöntemini kullanan ortaokul mezunu yönetici bulunmamaktadır. İhracat yöntemini kullanan lise mezunu yöneticilerin oranı % 8.3'tür. Lise mezunu yöneticilerin arasında da doğrudan yatırım yöntemini kullanan yönetici bulunmamaktadır. İhracat yöntemini kullanan üniversite mezunu yöneticilerin oranı % 61.1, sözleşmeli üretim yöntemini kullanan üniversite mezunu yöneticilerin oranı % 16.7 ve doğrudan yatırım yöntemini kullanan üniversite mezunu yöneticilerin oranı % 8.3'tür.

Tablo-5.15: Yöneticilerin Deneyimi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Deneyim			Toplam
			1-5	6-15	16+	
Giriş Şekli	İhracat	Değer	4	15	8	27
		%	11.1%	41.7%	22.2%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	0	5	1	6
		%	.0%	13.9%	2.8%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	0	2	1	3
		%	.0%	5.6%	2.8%	8.3%
Toplam		Değer	4	22	10	36
		%	11.1%	61.1%	27.8&	100.0%

Tablo-5.15'e göre, 1-5 yıl deneyimli ihracat yöntemini kullanan yöneticilerin oranı %11.1'dır. 1-5 yıl deneyimli yöneticilerde sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım yöntemlerini kullanan yönetici bulunmamaktadır. 6-15 yıl deneyimli ihracat yapan yöneticilerin oranı % 41.1, 6-15 yıl deneyimli sözleşmeli üretim yapan yöneticilerin oranı % 13.9, 6-15 yıl deneyimli doğrudan yatırım yapan yöneticilerin oranı % 5.6'dır. 16 yıl üstü deneyimli ihracat yapan yöneticilerin oranı % 22.2, 16 yıl üstü sözleşmeli üretim yapan yöneticilerin oranı % 2.8, 16 yıl üstü deneyimli doğrudan yatırım yapan yöneticilerin oranı da %2.8'dir.

Tablo-5.16: Yöneticilerin Giriş Yöntemlerini Farkındalık Düzeyi ve Giriş Şekillerine İlişkin Çapraz Tablo

			Farkındalık			Toplam
			Tam	Kısmen	Bilmiyorum	
Giriş Şekli	İhracat	Değer	16	7	4	27
		%	44.4%	19.4%	11.1%	75.0%
	Sözleşmeli Üretim	Değer	6	0	0	6
		%	16.7%	.0%	.0%	16.7%
	Doğrudan Yatırım	Değer	3	0	0	3
		%	8.3%	.0%	.0%	8.3%
Toplam		Değer	25	7	4	36
		%	69.4%	19.4%	11.1%	100.0%

Tablo-5.16'ya göre, giriş yöntemlerini tam bilen ihracat yapan yöneticilerin oranı % 44.4, tam bilen ve sözleşmeli üretim yapan yöneticilerin oranı 16.7 ve yöntemleri tam bilen doğrudan yatırım yöntemini kullanan yöneticilerin oranı % 8.3'tür. Giriş yöntemlerini kısmen bilen ve ihracat yapan yöneticilerin oranı % 19.4, giriş yöntemlerini bilmeyen ve ihracat yapan yöneticilerin oranı % 11.1'dir.

Yöntemleri kısmen bilen veya hiç bilmeyen yöneticilerin arasında sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım yöntemlerini kullanan yönetici bulunmamaktadır.

5.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Şekillerinin İşletmelerin Farklı Özelliklerinden Bağımsız Olup Olmadığının İstatiksel Testi

Bu bölümde çalışmaya katılan işletmelerin uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ile işletmelerin pazar durumu, kuruluş tarihi, büyüklüğü, yöneticilerin eğitim, deneyim durumu, yöneticilerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri faktörlerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadıkları Ki-Kare Bağımsızlık testi ile test edilecektir.

5.3.1. Giriş Şeklinin Pazar Durumundan Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin faaliyette bulunulan pazar durumundan bağımsız olup olmadığının testi aşağıdaki Tablo-5.17'deki veriler ile ele alınmıştır. Pazar durumu "dış" ve "iç-dış" olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo-5.17: Uluslararası Pazarlara Giriş Şekli ile Pazar Durumunun Karşılaştırılması

			Pazar Durumu		Toplam	χ^2	P
			İç-Dış	Dış			
Giriş Şekli	İhracat	Değer	19	8	27		
		%	52.8%	22.2%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim	Değer	4	2	6	0,044	0,978
		%	11.1%	5.6%	16.7%		
	Doğrudan Yatırım	Değer	2	1	3		
		%	5.6%	2.8%	8.3%		
Toplam		Değer	25	11	36		
		%	69.4%	30.6%	100.0%		

Uluslararası pazarlara giriş şekli ile pazar durumunun birbirinden bağımsız olup olmadığına ilişkin Ki-Kare bağımsızlık testi aşağıdaki gibi dört aşamada ele alınmıştır.

1. Aşama

H_0 = Pazara giriş şekli pazar durumundan bağımsızdır.

H_A = Pazara giriş şekli pazar durumundan bağımsız değildir.

2. Aşama

α = 0,05 ve serbestlik derecesi= (r – 1)(c-1) = (3-1)(2-1) = 2 için χ^2 = 5,99'dur.

3. Aşama

$$\chi^2_{hes} = \sum_{i=1}^{n}\sum_{J=1}^{m}\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 0{,}044$$

4. Aşama

χ^2 = 0,044 〈 χ^2 = 5,99 olduğu için H_0 kabul edilir.

Bu analiz kısaca p değerinin 0,05'ten büyük olup olmadığına bakılarak da yapılabilir. P 〈 0,05 ise H_0 red; p 〉 0,05 ise H_0 kabul edilecektir. Burada p = 0,978 〉 0,05 olduğu için H_0 kabul edilir. Böylece çalışmaya katılan işletmelerin uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin işletmelerin faaliyette bulundukları pazarlardan bağımsız olduğu ortaya konulabilmektedir.

5.3.2. Giriş Şeklinin İşletmelerin Kuruluş Tarihinden Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin işletmelerin kuruluş tarihinden bağımsız olup olmadığının testi aşağıda ele alınmıştır. Tablo-5.18'de işletmelerin kuruluş tarihi, "eski" ve "yeni" olarak gruplandırılmıştır. Bundan sonraki tablolar yukarda gösterilen dört aşama ele

alınmadan, yalnızca p değerleri dikkate alınarak yorumlanacaktır. Şayet p > 0,05 ise H_0 kabul, P < 0,05 ise H_0 red edilecektir.

Tablo 5.18: İşletmelerin Kuruluş Tarihi ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması

			Kuruluş Tarihi		Toplam	χ^2	P
			Eski	Yeni			
Giriş Şekli	İhracat	Değer	18	9	27		
		%	50.0%	25.0%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim + Doğrudan Yatırım	Değer	7	2	9	0,393	0,429
		%	19.4%	5.6%	25.0%		
Toplam		Değer	25	11	36		
		%	69.4%	30.06%	100.0%		

H_0 : Giriş yöntemi işletmelerin kuruluş tarihinden bağımsızdır.

P = 0,429 〉 0,05 olduğu için H_0 kabul edilir.

Tablo-5.18'e göre eski diye nitelendirilen 2000 yılı öncesi kurulmuş işletmelerde sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım ile uluslararası pazarlara açılma oranı daha yüksek görülmekle birlikte, istatistiki olarak giriş şekli ile kuruluş tarihi arasında bir bağlantı olduğunu söylemek mümkün değildir. Ki-Kare testinin sonuçları uluslararası pazarlara giriş şeklinin işletmelerin kuruluş tarihinden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3.3. Giriş Şeklinin İşletme Büyüklüğünden Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin işletmelerin büyüklüklerinden bağımsız olup olmadığının testi aşağıdaki Tablo-5.19'daki veriler kullanılarak ele alınmıştır. İşletme büyüklüğü "orta" ve "büyük" olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo-5.19: İşletme Büyüklüğü ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması

			İşletme Büyüklüğü		Toplam	χ^2	P
			Orta	Büyük			
Giriş Şekli	İhracat	Değer	8	19	27		
		%	22.2%	52.8%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim + Doğrudan Yatırım	Değer	1	8	9	0,267	0,262
		%	2.8%	22.2%	25.0%		
Toplam		Değer	9	27	36		
		%	25.0%	75.0%	100.0%		

H_0 : Giriş yöntemi işletmelerin büyüklüğünden bağımsızdır.

P = 0,262 〉 0,05 olduğu için H_0 kabul edilir.

Tablo-5.19'da büyük işletmelerde sözleşmeli üretim ve doğrudan yatırım yöntemi daha büyük oranda kullanılsa da Ki-Kare testi sonucunda işletmelerin büyüklüğü ile uluslararası pazarlara giriş şeklinin istatistiki olarak birbirinden bağımsız oldukları ortaya konmaktadır.

5.3.4. Giriş Şeklinin İşletmenin Sahiplik Biçiminden Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin işletmelerin sahiplik biçimlerinden bağımsız olup olmadığının testi aşağıdaki Tablo-5.20'deki veriler kullanılarak ele alınmıştır. İşletmelerin sahiplik şekli "aile şirketi" ve "kurumsal + yabancı ortaklık" şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo-5.20: İşletmelerin Sahiplik Şekli ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması

			Sahiplik		Toplam	χ^2	P
			Aile Şirketi	Kurumsal + Yabancı Ortaklık			
Giriş Şekli	İhracat	Değer	20	7	27		
		%	55.6%	19.4%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim	Değer	3	3	6		
		%	8.3%	8.4%	16.7%	2,917	0,233
	Doğudan Yatırım	Değer	1	2	3		
		%	2.8%	5.5%	8.3%		
Toplam		Değer	24	12	36		
		%	66.7%	33.3%	100.0%		

H_0 : Giriş yöntemi işletmelerin sahiplik biçiminden bağımsızdır.

$P = 0,233 \quad \rangle \quad 0,05$ olduğu için H_0 kabul edilir.

Ki-Kare testi sonucunda işletmelerin sahiplik biçimi ile uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasında istatistiki olarak bir bağımsızlık olduğu ortaya konmaktadır.

5.3.5. Giriş Şeklinin İşletme Yöneticisinin Deneyiminden Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin işletmelerin yöneticilerinin deneyimlerinden bağımsız olup olmadığının testi aşağıdaki Tablo-5.21'deki veriler kullanılarak ele alınmıştır. İşletme yöneticisinin deneyimi "15'den az" ve "16 yıl ve üstü" şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo-5.21: Yöneticilerin Deneyimi ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması

			Deneyim				
			15 'den az	16 yıl ve üstü	Toplam	χ^2	P
Giriş Şekli	İhracat	Değer	19	8	27		
		%	52.8%	22.2%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim	Değer	5	1	6	0,462	0,794
		%	13.9%	2.8%	16.7%		
	Doğrudan Yatırım	Değer	2	1	3		
		%	5.6%	2.8%	8.3%		
Toplam		Değer	26	10	36		
		%	72.2%	27.8&	100.0%		

H_0 : Giriş yöntemi işletme yöneticilerinin deneyiminden bağımsızdır.

P = 0,794 〉 0,05 olduğu için H_0 kabul edilir.

Yöneticilerin deneyimleri ile işletmelerin uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş şekli arasında istatistiki bir bağ olmadığı Ki-Kare testi sonucu görünmektedir. Giriş şekli ve yönetici deneyimi birbirinden bağımsızdır.

5.3.6. Giriş Şeklinin Etken Faktörlerden Bağımsız Olup Olmadığının Testi

Giriş şeklinin etken faktörlerden bağımsız olup olmadığının testi aşağıdaki Tablo-5.22'deki veriler kullanılarak ele alınmıştır. Uluslararası pazarlara girişte etken olan faktörler "sermaye", "enerji", "personel ve diğer faktörler" şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo-5.22: Etken Faktörler ile Uluslararası Pazarlara Giriş Şeklinin Karşılaştırılması

			Etken Faktör			Toplam	χ^2	P
			Sermaye	Enerji	Personel ve diğer			
Giriş Şekli	İhracat	Değer	17	2	8	27		
		%	47.2%	5.6%	22.2%	75.0%		
	Sözleşmeli Üretim ve Doğrudan Yatırım	Değer	1	6	2	6	14,43	0,001
		%	2.8%	16.7 %	5.6%	25.0%		
Toplam		Değer	18	8	10	36		
		%	50%	22.2 %	27.8&	100.0%		

H_0 : Giriş yöntemi belirtilen etken faktörden bağımsızdır.

P = 0,001 〈 0,05 olduğu için H_0 red edilir, H_A kabul edilir.

Böylece, işletmelerin uyguladıkları giriş yöntemlerinin seçiminde yöneticilerin belirttikleri etken faktör önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin uyguladıkları uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ile yöneticiler tarafından belirtilen "etken faktör" arasında istatistiki olarak bir bağımlılık söz konusudur.

5.4. Değerlendirme

Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerinde, randevu alarak görüşmeye dayalı yapılan bu çalışmada, çalışmaya katılan 36 işletmenin çeşitli şekillerde uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin, uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine bakıldığında, en fazla kullanılan yöntemin % 75 ile ihracat olduğu görülmektedir. Kullanılan diğer yöntemler, %17 ile sözleşmeli üretim ve % 8 ile doğrudan yatırımdır. Uluslararası pazarlara giriş yönteminin belirlenmesinde etkili olan faktörler arasında %50'lik bir oranla sermaye faktörleri ilk sıradadır. Bunu % 22 ve % 17 oranlarında enerji ve personel faktörleri izlemektedir. Kalan % 11'lik kısım ise bunların dışındaki diğer faktörlerdir. Kuruluş

yıllarına göre uluslararası pazarlara giriş yöntemleri incelendiğinde 2000 sonrası kurulan işletmelerde kullanılan yöntemler arasında, ihracattan farklı giriş yöntemlerinin oranı % 18 iken, 2000 ve öncesi kurulan işletmelerde bu oran % 28 seviyesine çıkmaktadır. Benzer orantı çalışan sayısı ile uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin karşılaştırılmasında da görülmektedir. Büyük işletmelerde, ihracattan farklı giriş yöntemi kullanımı % 29 seviyesindeyken orta büyüklükteki işletmelerde bu oran % 13 seviyesine düşmektedir. İşletmelerin sahiplik biçimi ile uluslararası pazarlara giriş yöntemleri karşılaştırmasında, aile şirketlerinde % 17 seviyesinde ihracattan farklı yöntem kullanılırken, kurumsal işletmelerde bu oran % 30 seviyesine çıkmaktadır. İşletme yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında % 86'lık bir kısmının üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Sektör deneyimi olarak ise yöneticilerin % 89'luk kısmının 5 yıldan fazla deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilere, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri hakkındaki bilgi düzeyleri sorulduğunda % 70 oranında "tam" cevabı alınmıştır. Bu soruya "bilmiyorum" cevabı verenlerin oranı ise % 11 seviyesindedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin çeşitli özellikleri ile uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasındaki ilişki araştırıldığında, yöneticilerin belirttiği etken faktör dışındaki özellikler ile giriş şekilleri arasında bir bağımlılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda, uluslararası pazarlara giriş şeklinin, işletmenin pazardaki tecrübesine, yöneticilerin deneyimine ve işletmenin büyüklüğüne bağlı olduğu belirtilmektedir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçlar bu bilgileri doğrulamamaktadır. Yöneticilerin çeşitli sebeplerle bazı sorulara cevap vermemesi aradaki farkın nedeninin anlaşılmasını imkansız hale getirmektedir.

5.5. Çalışma Kapsamındaki İşletmelerin Yöneticilerinin Türk Tekstil Sektörünün Geleceği ve Yapılması Gerekenler Hakkındaki Düşünceleri

İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerin sonunda tekstil sektörünün geleceği hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Yapılan açıklamalar ve tahminler sırasıyla, Çin'in tekstil rekabet pazarındaki tehdidi ve Türkiye'nin bu konuda avantajları ve dezavantajları ayrıca tekstile alternatif sektörler başlıklar halinde

toplanmıştır. Bu başlıkta genel olarak tekstil sektörü üzerinde görüşlere yer verilmiş, iplik, boyama, konfeksiyon, apre vs gibi alt dallarına inilmemiştir.

Çin'in uluslararası tekstil piyasasında fiyatları aşağı çektiği görüşünde birleşen yöneticiler, önümüzdeki yıllarda Çin'in uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğünü koruyup koruyamayacağı konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Görüşülen 36 işletme yöneticisinin tamamı, Çin'in her sektörde olduğu gibi, tekstil sektöründe de, uluslararası pazarlarda maliyet avantajı sayesinde önemli bir rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşlere paralel olarak ucuz işgücünün olduğu ülkelere doğrudan yatırım yapma rasyonel bir karar olabilecektir. Bu görüşü savunan yöneticilerin bir diğer ortak özelliği ise uzmanlaşmanın nispeten önemsiz, makine teknolojisinin gücünün önemli olduğu iplik, boya gibi tekstilin alt dallarında çalışıyor olmalarıdır. Bu görüşe katılmayan yöneticiler ise Çin halkının refah düzeyinin yükselmesi ile iç talebin artacağını ve bununda uluslararası pazarlarda Çin'in üstünlüğünü azaltacağını belirtmektedirler.

Çin tehdidi hakkındaki farklı bir görüş ise; Çin'in uzmanlaşmaya başladığı ve insan gücü yoğun olan konfeksiyon sektöründe de rekabet edecek düzeye geldiği şeklindedir. Bu görüşü savunanların belirttikleri bir diğer nokta ise; Çin'in üretim miktarının yüksek oluşu, düşük sayılardaki siparişlere uyum sağlamasının şu an için imkansız olduğudur.

Türkiye'nin Çin ile rakip olmadığını, tekstilin doğası gereği gezici bir sektör olduğunu belirten diğer bir grup yönetici ise bundan sonraki süreçte, sözleşmeli üretim ile markalaşmanın gerektiğini savunmaktadır. Bu grup, emek yoğun tekstil sektörünün Türkiye'deki ömrünü tamamladığını ve alternatif sektörlere yönelmenin gerektiğini belirtmektedir. Alternatif sektörler için görüşler farklı olmakla beraber üzerinde durulan ortak nokta, turizmin tekstilin yerini almasının, yani ülkenin lokomotif sektörünün turizm olmasının doğru olmadığı yönündedir. Dönemsel oluşu ve dünya üzerindeki olaylardan çok çabuk ve büyük oranda etkilenmesi turizm sektörünün en büyük dezavantajı olarak belirtilmektedir. Savunulan alternatif sektörler; lojistik, yazılım, organik tarım şeklindedir.

Türkiye'nin uzmanlaşma ve teknoloji avantajı üzerinde hem fikir olan yöneticiler, coğrafi konumdan kaynaklanan avantajlarda farklı görüşlere sahiptirler. Yöneticilerin büyük çoğunluğu lojistik sektöründeki gelişmelerle, coğrafi konumun önemini yitirdiğini, siparişler verilirken gerekli zamanın tam olarak öngörülebildiğini, bunların yanında Çin hükümetinin lojistik hizmetleri konusundaki desteğinin Türkiye'nin avantajlarını yok ettiği yönündedir.

SONUÇ

Teknolojik gelişmelere paralel olarak sermayenin dünya üzerindeki dolaşım hızının artması, lojistik sektöründeki gelişmeler ve uluslararası anlaşmalar sonucu gümrüklerin birer birer yıkılması uluslararası pazarlar ve bu pazarlardaki faaliyetlerin düzenlendiği uluslararası pazarlama kavramlarının önemini arttırmıştır. Uluslararasılaşmanın bir seçenekten çok zorunluluk durumuna geldiği günümüzde, ihracata alternatif giriş stratejilerinin iyi analiz edilmesi ve uygun olanların uygulamaya konması gerekmektedir.

Sektör olarak ele alındığında tekstil ürünlerinin dış pazarlara açılmasında en çok ihracat yöntemi kullanılmakta, bu da kar ve denetim açılarından diğer yöntemlere göre dezavantaj oluşturmaktadır. Giriş yöntemleri arasında en az risk ve en düşük denetim gücü ihracat yöntemindedir. Ancak, işletmelerin pazar deneyimi ve uluslararası pazarlardaki ikili ilişkilerini arttırdıkça alabilecekleri riski de arttırarak alternatif yöntemlere yönelmeleri gerekmektedir. Burada önemli olan, içinde bulunulan sektör, coğrafi konum, girilecek pazarın riskleri ve karşılaşılabilecek engeller göz önüne alınarak en uygun giriş şeklinin belirlenmesidir. En uygun giriş şeklinin belirlenebilmesi her yöntemin avantaj ve dezavantajlarının iyi bilinmesine ve bu avantaj ve dezavantajların işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile karşılaştırılmasına bağlıdır.

Bu çalışmada, çalışmaya katılan, Çerkezköy bölgesindeki 36 tekstil işletmesinin yöneticilerinin uluslararası pazarlara giriş stratejileri hakkındaki farkındalık düzeyleri, işletme büyüklüğü, kuruluş yılı, sahiplik biçimi gibi unsurlar ile karşılaştırılarak incelenmeye çalışılmıştır. Zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak Çerkezköy bölgesindeki tekstil işletmeleri incelenmiş ve uygulanan uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve bu yöntemleri seçme nedenleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Çerkezköy bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasında en fazla kullanılan yöntem % 75 ile ihracattır. İşletmelerin çeşitli özelliklerinin, uluslararası pazarlara girişte belirleyici olup olmadığını araştırmak için bu özellikler sınıflandırıldığında, bölgedeki işletmelerin

%69.4'ünün hem iç hem de dış pazarda faaliyette bulunduğu, %66.7'sinin aile şirketi olduğu, %69.4'ünün 2000 yılı öncesi kurulan eski işletmeler olduğu, %75'inin büyük işletme olduğu belirlenmiştir. Yönetici özelliklerine bakıldığında; işletme yöneticilerinin %86.1'i üniversite mezunudur. Sektör deneyimine bakıldığında ise yöneticilerin %61.1'inin tekstil sektöründe 6-15 yıl arası tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilere uluslararası pazarlara giriş yöntemleri hakkındaki bilgi seviyeleri sorulduğunda %69.4'ü uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini tam olarak bildiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin bu özellikleri ile giriş şekli arasında çapraz tablolar yardımıyla, ki-kare bağımsızlık testi sonucu birbirinden bağımsız olduğu ortaya konmuştur. Aynı şekilde, işletme yöneticilerine uluslararası pazarlara giriş şekli ile giriş şeklini belirlemede etken olan faktör arasında alınan cevapların ; %50'si sermaye, %22.2'si enerji, %16.7'si personel ve %11.1'i diğer faktörler şeklinde cevaplandırılmıştır. Buna göre, uluslararası pazarlara girişte kullanılan yöntem ile yöneticilerin belirttikleri etken faktörler çapraz tablolarla karşılaştırılarak, kullanılan giriş yöntemi ile belirtilen etken faktör arasında ki-kare bağımsızlık test sonucu bir bağımsızlık olmadığı ortaya konmuştur.

Tekstilin, emek yoğun ve buna bağlı olarak da gezici bir sektör olduğu kabul edildiğinde, kişisel gelirlerin artışı, hayat standardını arttırmakta ve buna bağlı olarak da ucuz işgücüne bağlı rekabet üstünlüğünü yok etmektedir. Bu sebepten, sektörde belli bir süre ihracat yöntemi kullanılsa bile üretimin daha ucuz işgücü bulunan bölgelere kaydırılması yani ihracata alternatif yöntemler aranması zorunluluktur. Diğer sektörlere nispeten kişisel zevklerin ve çeşitliliğin fazlalığı işgücü uzmanlığını beraberinde getirmektedir. Bu aşamada, markalaşmanın sağlanması sonucunda ucuz işgücü bulunan bölgelerde sözleşmeli üretim veya doğrudan yatırım seçenekleri ile maliyet avantajı sağlanırken, ihracattan edinilen tecrübe ile işgücü eğitimine önem verilmeli ve ucuz işgücünün kaliteyi düşürmesi engellenmelidir.

Sektörün en önemli problemlerinden biri uluslararası pazarlarda fiyatları aşağı çeken Çin'in uygulamaları ve rekabet tehdididir. Çin, ucuz işgücü ve hammadde kaynaklarına yakınlıktan kaynaklanan rekabet üstünlüğü ile Amerika'dan sonra Avrupa'da da etkisini göstermeye başlamıştır. Ancak, işgücünde uzmanlaşmanın zaman alması tehlikenin boyutunu gizlemektedir. Kar marjı düşük, makine üretimi

ağırlıklı ürünlerden, fashion diye tanımlanan, işgücü yoğun ve uzmanlaşma gerektiren ürünlere geçiş süreci sonunda daha ciddi rekabet sorunlarıyla karşılaşılacaktır. Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olan tekstilde farklı arayışlara girişmesi kaçınılmazdır. Tekstil sektörünü feda etmek ve yerine başka lokomotif sektörler oluşturmak, hem maliyet hem zaman açısından sorunlar içermektedir. Dolayısıyla, ucuz işgücü olan bölgelerde üretime devam etmek, artan refah düzeyi ve yoğun nüfusu ile bu bölgeleri pazar edinmek Türk tekstil sektörü için avantajlıdır.

KAYNAKÇA

Akat, Ömer (2004): Uluslararası Pazarlama, Bursa: Ekin Kitabevi, 5. Baskı

Akata, Aynur (2002): "Organizasyonel Kültür Uygulamaları ve Çevresel Faktörlerin İşletme Performansına Etkilerinin Trakya Bölgesindeki Tekstil İşletmelerindeki Analizi", Edirne: Yayımlanmamış Doktora Tezi

Aksu, Mustafa (1993): *Uluslararası Pazarlamanın Önemi*, Pazarlama Dünyası, Sayı:42, Kasım-Aralık

Aktepe, Eyüp (1983): *Uluslararası Pazarlama*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayın no:614,

Albaum, Gerald (1994): *International Marketing*, New York: Addison Wesley co, 2. Edition

Albaum, Gerald, Standskov, Jesper and Duerr, Edwin (2002): *International Marketing Export Management*, İngiltere: Prentice Hall 4.Edition

Andrews, Kenneth R. (1987): *The Concept of Corprate Strategy*, Illinois: Irwin inc., 3.Edition

Aslan, H. Bader (2001): *Şirket Evliliğindeki Başarısızlığın Temel Nedenleri*, Active, Temmuz-Ağustos

Ateşoğlu, İrfan (1997): "Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemi Olarak Franchising Sistemi ve Turyap Örneği", Isparta: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Barker, M.J. (1985): *Marketing Strategy and Management*, Mac Millan

Becerikli, Sema Yıldırım, (2000), "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", Amme İdaresi Dergisi**,** 33/3,s. 97-99

Binhan, Oğuz, (2004): *Uluslararası Ticarette Korumacılığın Kaldırılmasının İç ve Dış Piyasalarda Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri*, İstanbul: İTO yayınları

Cengiz Emrah, Gegez A Ercan, Arslan F. Müge, Pirtini Serdar, Tığlı Mehmet, (2003): *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, İstanbul: Der Yayınları

Certo, Samuel C, Stewart T.Husted and Max E Douglas, (1990): *Business*, USA: Ally and Bacon, 3. Edition

Czinkota, Michael R. (1988): *International Marketing*, Florida: The Dryden Press

Çakıcı, Metin, Oğuzhan, Adil ve Özdil, Tuncer, (2003): *Temel İstatistik 2*, İstanbul: Özal Matbaası, 4. Baskı

Çavuşgil, S. Tamer and Ghauri, Pervez N. (1990): *Doing Business in Developing Countries*, London: Routledge

Deresky, Helen (2000): *Internatıonal Management-Managing Across Borders and Cultures*, New Jersey: Prentice Hall, 3.Edition

Dinçer, Ömer (1998): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım

DTM, İkili Ekonomik İlişkiler, Gürcistan Ülke Toplantısı, 02.10.2001 tarihli bildirisi

Eren, Erol (1979): *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: Fatih Yayınevi

Eren, Erol (2000): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi

Gegez, A Ercan (1993): "Dağıtım Kanallarında Bayilik Sistemi ve Sistemin İşleyişi", *Pazarlama Dünyası*, Mart-Nisan, Yıl 7, Sayı:38

Ghoshal, Sumantra, *Global Strategy: An Organizing Framework*, General Edit

Göl, Gül (1995): "Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri", İstanbul: Yayınlanmamış Doktora tezi

Griffin, Ricky W and Pustay, Michael W. (1999): *International Business: A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, 2. Edition

Hamel, Gary and Prahalad, C. K., (1996): *Geleceği Kazanmak*, (Çeviren; Zülfü Dicleli), İstanbul

Herrmann, Pol and Datta, Deepak K (2002): *Journal of International Business Studies,* Washington:3. quarter, , vol.33, Iss.3

Hill, Charles W. (2001): *International Business, Competing in the Global Marketplaces*: Postcript, New York: Irwin-Mc Graw-Hill, 3. edition,

Hinterhuber, Hans H. (1980): *Stratejik İşletme Yönetimi*, (Çeviren; Lale Uraz), İstanbul: Erler Matbaası

Hitt, Michael A., Ireland, R Duanne and Hoskisson, Robert E. (1999): *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, Ohaio: South Western College Publishing, 3. Edition

Hofer, Charles W. and Schendel, Dan (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing Co.

Hollensen, Svend (2001): *Global Marketing A Market Responsive Approach*, Financial Times, İngiltere: Prentice Hall, 2. Edition

http://www.dtm.gov.tr/IHR/2003%20yillik.doc

http://www.franchising-tr.com

Jean-Pierre Jeannet, (1992): *Global Marketing Strategies*, Boston

Karacasulu, Nilüfer (Erişim Tarihi: 25.11.2004): "Uluslararası Teknoloji Transfer Süreci ve Yöntemleri", http://www.econturk.org/dtm5.htm

Karafakioğlu, Mehmet (2000): *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçel, Tamer (2001): *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 8. Baskı

Mesut, Adnan (2002): "Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme", İzmir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian and Voyer, John (1995): *The Strategy Process*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Mucuk, İsmet (1994): *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Der Yayınları

Okyay, Müjde (1997): *Ortak Girişimler*, İstanbul Sanayi Odası Gümrük Birliği Danışma Ofisi, İstanbul

Onkvisit Sak and Shaw, John J. (1993): *International Marketing Analyses and Strategy*, USA: McMillan Publishing co., 2. Edition

O'shaughnessy, John (1995): Competitive Marketing:A Startegic Approach, London

Osland, Gregory E., Taylor, Charles R, Zou, Shaoming (2001): *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford: vol.19

Özalp, İnan (1995): *Uluslararası İşletmecilik, Seçme Yazılar II*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları

Özcan, Murat (2000): *Uluslararası Pazarlama*, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Partridge, Mike and Peren, Lew (1994): *Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?*, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, v:72, iss:5

Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press

Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press,

Porter, Michael E. (????): *Rekabet Stratejileri*, İstanbul: Sistem Yayınları

Selznıck, Phılıp (1984): *Leadership in Administration,* Berkeley: University of California Press

Seviçin, Ahmet (1999): "İşletmelerde Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayii'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Kayseri: Yayımlanmamış Doktora Tezi

Seyidoğlu, Halil (1994): *Uluslararası Finans*, İstanbul: Güzem Yayınları, 2.Baskı

Stoner, James A (1995): *Management*, USA: Prentice Hall

Sucu, Yaşar ve Oruç, İlke, (2003): *Strategic Management in (Global) International Business Context: International Strategies and Entry Modes for Foreign Markets,* Unitech: International Scientific Conference, Gabrova, 2003

Sucu, Yaşar ve Oruç, İlke, (2003): *Factors That Effecting Entry Modes for Foreign Markets,* Unitech: International Scientific Conference, Gabrova, 2003

Suresh Kotha and Bhatt L. Vadlamani, (1995): "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries", Strategic Management Journal, Vol.16

Sürmeli, Hüsniye ve Yükselen, Cemal, (2000): "İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı.36, Sayfa.69-78

Taştan, Seçil (Erişim Tarihi:12.02.2005): "Uluslararası İşletmecilik Yöntemi Olarak Franchısıng Sistemi Ve Franchısıng Sistemi Üzerine Bir Örnek Uygulama Çalışması Mc Donalds Corporatıon Ve Türkiye Mc Donalds Franchısıng İşlemi", http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje8.html

Temiroğlu, Ahmet (2005): "Ulusal Rekabet Gücü Olarak Tekstil Sektörü", Tekstil İşveren Dergisi, Mayıs-2005

Uzman, Hande (2002): "Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme", İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Walsh, L. S. (1993): *International Marketing*, Finanacial Times Pitman Publishing, 3. Edition

Willie, John R. (1988): *Joint Venturing Strategies*, The Hand Book of Joint Venturing, Business D Irwin Inc, Homewood, Illinois

Wolf, Ayşen (2002): "Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları",Beta Yayımevi, İstanbul