

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLARA OPTİMAL GİRİŞ
YÖNTEMİNİN SEÇİMİ**

Elbrus RÜSTEMLİ

Danışman

Prof. Dr. Semra AYTUĞ

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi**” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Elbrus RÜSTEMLİ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi
Elbrus RÜSTEMLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler için en önemli konulardan biri, bu pazarlara girerken kullanılacak giriş yönteminin seçimidir. İşletmelerin kullanabileceği çeşitli giriş yöntemi seçenekleri bulunmaktadır fakat bunların içinden en uygun olanının seçilmesi kritik kararlardandır. Bu seçimin doğru bir şekilde yapılabilmesi için giriş yöntemlerinin tüm avantaj ve dezavantajlarıyla iyice bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca giriş yöntemi seçimini etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır ve en uygun giriş yöntemini seçebilmek için bu faktörlerin de iyice incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ayrı ayrı incelenmiş, giriş yöntemi seçimini etkileyen faktörler belirtilmiş ve en uygun giriş yönteminin seçimine götüreceği bir karar verme süreci izlenmiştir. Çalışmanın son bölümünde, verilen teorik bilgiler bazında Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR'ın uluslararasılaşma süreci değerlendirilmiş ve şirketin uluslararası pazarlara açılırken kullanmış olduğu giriş yöntemlerinin analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlama, Uluslararası Pazar, Giriş Yöntemi.

ABSTRACT
Master Thesis
The Selection of Optimal Entry Mode for International Markets
Elbrus RUSTAMLI

Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Marketing Program

One of the most important issues for enterprises which are moving into the international markets is the selection of entry mode for these markets. There are various entry mode alternatives for enterprises but the selection of the most appropriate one is a critical decision. To make this selection rightly all entry modes must be known thoroughly with all their advantages and disadvantages. Furthermore there are a lot of factors which affect the selection of entry mode. So these factors must be studied accurately to choose the most appropriate entry mode.

In this study, entry modes for international markets were separately investigated, factors affecting the selection of entry mode were determined and a decision making process was followed to choose the most appropriate entry mode. In the last chapter, an internationalization process of SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic) was evaluated and entry modes which were used by company during entering the international markets were analysed.

Key Words: International Marketing, International Market, Entry Mode.

İÇİNDEKİLER
ULUSLAR ARASI PAZARLARA OPTİMAL GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZAR
KAVRAMLARI

1.1. Uluslararası Pazarlama Kavramı ve Önemi	3
1.1.1. Uluslararası Pazarlama Kavramı	3
1.1.2. Uluslararası Pazarlamanın Önemi	6
1.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlamaya Katılma Dereceleri	8
1.2. Uluslararası Pazar Kavramı ve Uluslararası Pazarların Önemi	11
1.2.1. Pazar Tanımı	11
1.2.2. Uluslararası Pazar Kavramı	11
1.2.3. Uluslararası Pazarların Önemi	12
1.2.4. Uluslararası Pazarlarda Fırsatlar ve Tehditler	14
1.3. Uluslararası Pazarlara Yöneliş Nedenleri	17
1.4. Uluslararası Pazarlama Çevresi	22
1.4.1. Kültürel ve Sosyal Çevre	22
1.4.2. Politik ve Yasal Çevre	25
1.4.3. Ekonomik ve Demografik Çevre	27
1.4.4. Teknolojik Çevre	28
1.4.5. Coğrafi Çevre	28

İKİNCİ BÖLÜM**ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ VE SEÇİMİ**

2.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisinin Oluşturulması	29
2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Sınıflandırılması	36
2.2.1. İhracat	36
2.2.1.1. Dolaylı İhracat	37
2.2.1.2. Doğrudan (Dolaysız) İhracat	41
2.2.2. Lisans Anlaşmaları	44
2.2.3. Franchising	46
2.2.4. Sözleşmeli Üretim	49
2.2.5. Montaj	50
2.2.6. Yönetim Sözleşmesi	51
2.2.7. Anahtar Teslim Projeler	53
2.2.8. Ortak Girişim	54
2.2.9. Doğrudan Yatırım	56
2.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Yönteminin Seçimini Etkileyen Faktörler	60
2.3.1. İçsel Faktörler	60
2.3.2. Dışsal Faktörler	64
2.4. Giriş Yöntemi Seçimine İlişkin Model Yaklaşımları ve Optimal Giriş Yönteminin Seçimi	67
2.4.1. Giriş Yöntemi Seçimine İlişkin Model Yaklaşımları	67
2.4.1.1. Kantitatif Model Yaklaşımları	68
2.4.1.2. Kalitatif Model Yaklaşımları	69
2.4.2. Optimal Giriş Yönteminin Seçimi	72
2.4.2.1. Giriş Yöntemi Seçimi Kuralları	72
2.4.2.2. Giriş Yöntemlerinin Karşılaştırılması	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**AZERBAJCAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ SOCAR'IN ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILIMI**

3.1. Azerbaycan Petrol ve Doğal Gaz Sektörü	79
3.2. SOCAR'ın Kuruluşu ve Gelişimi	87
3.3. SOCAR'ın Uluslararası Pazarlara Açılmasında Etkili Olan Faktörler	94
3.4. SOCAR'ın Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Analizi	97
SONUÇ	105
KAYNAKLAR	112
EK	120

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AIOC	Azerbaijan International Operating Company
ASEAN	Assosiation of Southeast Asian Nations
AZN	Azerbaycan para birimi - manat
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
bkz.	Bakınız
BTC	Bakü-Tiflis-Ceyhan
ÇUŞ	Çokuluslu şirketler
DMP	Decision Making Process
G.Afrika	Güney Afrika
G.Kore	Güney Kore
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
KDV	Katma Değer Vergisi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OC	Organization Capacity
OGG	Ortak Girişim Grubu
OLI	Ownership-Location-Internalization
ÖTV	Özel Tüketim Vergisi
SD	Stage of Development
SEG	SOCAR Energy Georgia
SOCAR	State Oil Company of Azerbaijan Republic
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği
STEAŞ	SOCAR & Turcas Enerji A.Ş.
TCA	Transaction Cost Analysis
vd.	ve diğerleri
WTO	World Trade Organization

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Uluslararası Ticaretle Uluslararası Pazarlamanın Karşılaştırılması	6
Tablo 2: KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasını Etkileyen Başlıca GÜdüler	17
Tablo 3: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Yaklaşımıyla "Satış" Yaklaşımının Karşılaştırması	35
Tablo 4: Lisans Anlaşması ile Franchising Arasındaki Önemli Farklılıklar	47
Tablo 5: Yönetim Sözleşmelerinin Kullanıldığı Sektör ve Alt Sektörler	52
Tablo 6: Giriş Yöntemlerini Karşılaştırma Matrisi	75
Tablo 7: Azerbaycan Petrol Sektörüne Yabancı Sermaye Yatırımları	80
Tablo 8: Dünya Ülkelerinin Petrol Rezervleri	81
Tablo 9: Azerbaycan'da Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi	81
Tablo 10: Azerbaycan'da Doğal Gaz Üretimi ve Tüketimi	82
Tablo 11: Azerbaycan'ın 2002-2006 Yılları Arasındaki Ham Petrol ve Petrol Ürünleri İhracatı	83
Tablo 12: SOCAR'ın Yıllara Göre Petrol ve Doğal Gaz Üretimi	89
Tablo 13: SOCAR'ın Yıllara Göre Petrol Rafinajı	91
Tablo 14: SOCAR'ın Kâr Performansı	92
Tablo 15: Boru Hatları ve Demir Yoluyla Ham Petrol İhracatı	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararası Pazarlamaya Katılım Derecesi	9
Şekil 2: İşletmelerin Pazar Bağımlılığını ve Pazarla İlgili Risklerini Azaltma Yaklaşımları	20
Şekil 3: Dış Pazarların Çevresel Analizi	23
Şekil 4: Bazı Ülkelerin Diğer Ükelere Yönelik Psikolojik Yakınlık Seviyeleri	24
Şekil 5: Uluslararası Pazarlara Giriş Kararı Sürecinin Mantıksal Akış Modeli	30
Şekil 6: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisinin Öğeleri	33
Şekil 7: Optimal Giriş Yöntemi Seçim Süreci	76

GİRİŞ

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılması, onların büyük şirket olma yolunda atacakları en önemli adımlardan biridir. Günümüz dünyasının en büyük şirketlerine baktığımız zaman uluslararası pazarlama faaliyetlerinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Uluslararası pazarlama stratejisini oluşturan firmanın karar vermesi gereken konulardan biri, hangi pazar/pazarlara gireceği konusu, diğeri ise, bu pazar/pazarlara hangi giriş yöntemi/yöntemleriyle gireceği konusudur. Bu kadar önemli bir konu olması itibarıyla, uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimi çok iyi bir şekilde ele alınmalıdır. Çünkü uluslararası pazarlarda elde edilecek başarı büyük ölçüde bu giriş yönteminin seçimine bağlıdır. Dolayısıyla firmalar uluslararası pazarlara girerken, tüm giriş yöntemlerini üstün ve zayıf yönleriyle değerlendirerek en uygun giriş yöntemi seçimini yapmalıdırlar.

Uluslararası pazarlara optimal giriş yönteminin seçimini incelemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, uluslararası pazarlama ve uluslararası pazarlara ilişkin temel kavramlara değinilmiştir. Uluslararası pazarlama ve uluslararası pazar kavramları, uluslararası pazarlamanın önemi, işletmelerin uluslararası pazarlamaya katılma dereceleri, uluslararası pazarlarda karşılaşılan fırsatlar ve tehditlerden bahsedilmiştir. Ayrıca işletmelerin uluslararası pazarlara yönelik nedenleri incelenmiştir. Bundan başka işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörler incelenmiştir.

İkinci bölümde, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve bu yöntemlerin seçim süreci incelenmiştir. Giriş yöntemlerini sundukları avantaj ve dezavantajlarıyla araştırılmış, giriş yönteminin seçimini etkileyen faktörler belirtilmiştir. Bu bölümde ayrıca giriş yöntemi seçimine ilişkin model yaklaşımlarına değinilmiş ve optimal giriş yöntemi seçimine ulaştıracak süreç incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılımı incelenmiştir. Bu bölümde ilk önce Azerbaycan petrol ve doğal gaz

sektörüne değinilmiştir. Daha sonra SOCAR'ın kuruluşu ve gelişiminden bahsedilerek, şirketin uluslararası pazarlara açılmasında etkili olan faktörler belirtilmiştir. Sonda ise, şirketin uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin analizi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZAR

KAVRAMLARI

1.1. Uluslararası Pazarlama Kavramı ve Önemi

1.1.1. Uluslararası Pazarlama Kavramı

“Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak, malların, hizmetlerin ve fikirlerin “geliştirilmesi”, “fiyatlandırılması”, “tutundurulması” ve “dağıtılması”na ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 2001: 5)”. Uluslararası pazarlama ise bu işlemlerin uluslararası düzeyde gerçekleştirilmesi ile ilgilidir.

Uluslararası pazarlamayla ilgili literatürde değişik tanımlamalara rastlanmaktadır. Bunlara örnek olarak aşağıdakileri göstermek mümkündür:

- Uluslararası pazarlama bir firmanın ürün ve hizmetlerinin birden fazla ülkedeki tüketicilere veya kullanıcılara akışını yöneten işletmecilik faaliyetlerinin uygulanmasıdır (Hess ve Cateora, 1966: 4).
- Uluslararası pazarlama, ulusal sınırları aşan pazarlamadır (Terpstra, 1972: 4).
- Uluslararası pazarlama, ülke dışındaki müşterilerin ne istediklerini ortaya çıkarmak ve bu istekleri hem ulusal hem de uluslararası rakiplerden daha iyi karşılamaktır (Terpstra ve Sarathy, 1991: 5).
- Uluslararası pazarlama, bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmak için ulusal sınırları aşan ticari işlemlerin planlanması ve yönetilmesiyle ilgilidir (Czinkota ve Ronkainen, 1993: 5).
- Uluslararası pazarlama, pazarlama yönelim ve tekniklerinin uluslararası işletmeciliğe uygulanmasıdır (Mühlbacher vd., 1999: 56).

- Uluslararası pazarlama, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, ürün ve hizmetlerin firmaya ayırıcı pazarlama avantajı kazandıracak şekilde sağlanması, bu ürün ve hizmetlerle ilgili bilginin iletilmesi ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinin birinin veya herhangi birinin kullanılmasıyla dağıtımın ve mübadelenin gerçekleştirilmesidir (Bradley, 2002: 12).
- Uluslararası pazarlama, bir firmanın ürün ve hizmetlerini kâr amacıyla birden fazla ülkedeki tüketicilere veya kullanıcılara akışının planlanması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve yönetilmesi için biçimlendirilmiş işletmecilik faaliyetlerinin uygulanmasıdır (Cateora ve Graham, 2001: 7).
- Uluslararası pazarlama; ürünlerin, hizmetlerin ve bilginin politik sınırlar ötesine pazarlanmasıdır (Albaum vd., 2005: 5).
- Uluslararası pazarlama, “ulusal sınırlar dışında kalan tüm pazarlama faaliyetleri”dir (Karafakioğlu, 1997: 10).
- *“Uluslararası pazarlama, işletme amaçlarına 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, 2001: 296)”*.
- *“Uluslararası pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaştırmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması eylemlerini içeren planlama ve uygulama sürecinin uluslararası alanda yürütülmesidir (Ecer ve Canitez, 2006: 5)”*.

Uluslararası pazarlamayı ulusal pazarlamadan farklı kılan, işletmecilik faaliyetlerinin birden fazla ülkede, diğer ülkelerdeki bireyler, firmalar ve kamu kuruluşlarıyla yürütülmesidir. Başka ifadeyle, “yurtiçi pazarlamadan uluslararası pazarlamaya geçildiğinde, farklı olan kullanılan pazarlama vasıtaları değil, bunların nitelik ve düzeyini belirleyen pazar çevresidir (Karafakioğlu, 1997: 11)”. Burada

ulusal sınırları aşan pazarlamanın temel doğası değişmemektedir, değişen içinde bulunulan ortamdır. Örneğin, ulusal pazarda rakiplerin davranışları daha kolay bir şekilde ölçülebilir, oysa uluslararası ortamda böyle bir kolaylık söz konusu değildir.

Uluslararası pazarlamayla ilişkilendirilen bazı kavramların açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle uluslararası ticaretle uluslararası pazarlama arasındaki farkların ortaya konulması gerekmektedir. Uluslararası ticaretle uluslararası pazarlama arasında ilişki bulunmakla beraber bu kavramlar eşanlamlı değildirler. Uluslararası ticaretle değişik pazarlama işlevleri kullanılabilir fakat çoğu zaman uluslararası pazarlama yönetimi gerçekleştirilmemektedir (Terpstra, 1972: 6). Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışıyla ilgilidir (Akat, 2003: 1). Oysa uluslararası pazarlamada böyle bir zorunluluk yoktur. Birçok uluslararası pazarlama faaliyetleri uluslararası istatistiklerde yer almaz. Çünkü bunların bir bölümü ulusal sınırları aşmaz. Örnek olarak Türkiye’de televizyon üreten ve bunu Türkiye pazarına satan bir Alman firmasının uluslararası pazarlama faaliyeti verilebilir (Karafakioğlu, 1997: 11). Tablo 1’de uluslararası ticaretle uluslararası pazarlamanın karşılaştırması yapılmıştır.

İhracat ya da ihracat pazarlaması (export marketing) da uluslararası pazarlama kavramı yerine kullanılan kavramlardandır. Uluslararası pazarlama ihracat pazarlamasından daha geniş kavramdır. Uluslararası pazarlamayı bir küme olarak düşünürsek ihracat pazarlaması onun bir alt kümesi konumundadır.

Çokuluslu pazarlama (multinational marketing) kavramı da uluslararası pazarlamayla ilişkilendirilen kavramlardandır. Aslında çokuluslu pazarlama terimi uluslararası pazarlamaya katılımı yüksek olan firmaların pazarlama yaklaşımını ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Albaum vd., 2005: 6). Pratikte çokuluslu pazarlama deyince ÇUŞ’ların (çokuluslu şirketler) faaliyetleri akla gelmektedir.

Global pazarlama (global marketing) kavramına da literatürde sıkça rastlanmaktadır. Özellikle 1980’lerden başlayarak kullanılan bu kavramın ortaya çıkmasında Theodore Levitt’in pazarların küreselleşmesiyle ilgili başlattığı tartışmanın büyük etkisi vardır.

Tablo 1. Uluslararası Ticaretle Uluslararası Pazarlamanın Karşılaştırılması

BOYUT	ULUSLARARASI TİCARET	ULUSLARARASI PAZARLAMA
<i>Oyuncular</i>	Ülkeler	Firmalar
<i>Malların sınır ötesine akışı</i>	Evet	Olmayabilir
<i>Sürükleyici faktör</i>	Karşılaştırmalı üstünlük	Firma kararları (genellikle kâr güdülü)
<i>Bilgi kaynağı</i>	Ülkenin ödemeler dengesi	Firma kayıtları
<i>Pazarlama faaliyetleri:</i> - <i>Satın alma ve satış</i> - <i>Fiziksel dağıtım</i> - <i>Fiyatlandırma</i> - <i>Pazar araştırması</i> - <i>Ürün geliştirme</i> - <i>Tutundurma</i> - <i>Dağıtım kanalı yönetimi</i>	Evet Evet Evet Genellikle yok Genellikle yok Genellikle yok Hayır	Evet Evet Evet Evet Evet Evet Evet

Kaynak: Terpstra, 1972, s. 8.

1.1.2. Uluslararası Pazarlamanın Önemi

Gittikçe globalleşen dünyamızda yaşamımızın bir çok alanında uluslararası pazarlamanın etkisi hissedilmektedir ve bu da uluslararası pazarlamanın artan önemini gözler önüne sermektedir. İletişim ve ulaşımdaki büyük gelişmeler uluslararası pazarlamanın önemini artıran tetikleyici faktörlerdir.

Ulusal açıdan baktığımız zaman ekonomik izolasyonun artık imkansız olduğunu görürüz ve bu da uluslararası pazarlamanın önemini gözler önüne sermektedir. Global pazarlara katılımı başarısızlık ülkenin ekonomik etkinliğini zayıflatmakta ve ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının düşmesine yol açmaktadır. Başarılı uluslararası pazarlama ise daha yüksek yaşam kalitesi, daha iyi toplum ve daha barışçıl dünya garantisini vermektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1993: 5).

Uluslararası pazarlamayı önemli kılan en önemli faktörlerden birisi dünya genelinde değişen rekabet ortamıdır. Firmalar için artık rekabetten kaçınmak imkansız bir hal almıştır. Artık bir çok firma ulusal rekabetcil olmanın yolunun uluslararası rekabetcil olmaktan geçtiğini anlamış bulunmaktadır (Terpstra, 1972: 10). Bazı ülkeler dünya rekabetini elimine etmek amacıyla korumacı yasa ve düzenlemelere başvurumaktadırlar. Oysa uzun vadede korumacılık sadece maliyetleri artırmakta ve etkisiz ulusal firmaları korumaktadır. Firmalar için en doğru yol devamlı ürün ve hizmetlerini geliştirerek bunları uluslararası pazarlara sunmaktır (Kotler, 1997: 403).

Uluslararası pazarlamanın önemini arttıran bir başka faktör de dünya genelinde yaşanan siyasi ve iktisadi gelişmelerdir. Sovyet Birliğinin dağılması, Avrupa Birliğinin ve NAFTA'nın kurulması, özelleştirmeler dünya pazar ortamını değiştirmiştir. Bundan başka Doğu Avrupa'da oluşan pazarlar ve Güneydoğu Asya'nın hızlı gelişen pazarları uluslararası pazarlamada yeni fırsatlara yol açmıştır (Kotabe ve Helsen, 1998: 3).

Uluslararası alandaki faaliyetler firmaların maksimum büyüme potansiyeline ulaşmaları için büyük önem arz etmektedir (Keegan ve Schlegelmilch, 2001: 14).

Uluslararası pazarlamaya katılımı zayıflatacak engelleyici güçler vardır. Bunlara yönetim miyopisi ve etnosentrik örgütsel kültürü örnek olarak gösterebiliriz. Yönetim miyopisi uluslararası pazarlama fırsatlarının ihmal edilmesine yol açmaktadır. Etnosentrik örgütsel kültürü benimsemiş firmaların uluslararası pazarlama konusunda başarılı olabileceği ise söylenemez (Keegan ve Schlegelmilch, 2001: 27). Bunlardan başka uluslararası pazarlama ortamının karmaşıklığı, daha fazla para ve zaman harcayarak daha fazla bilgi ve enformasyona sahip olma zorunluluğu bazı firmaların uluslararası pazarlama konusunda endişeli davranmalarına neden olmaktadır ve böylece bu firmalar uzun vadedeki büyüme ve kârı görmezden gelmektedirler (Cundiff ve Hilger, 1988: 13).

Firmaların uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılmalarının iç pazarda izledikleri mal politikaları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Önceleri sadece iç pazarı hedef almış firmalar dış pazarlara açıldıklarında, hem buradaki müşterilerin iç pazardakilerden farklı olduğunu görmekte, bunlar için yeni mal ve hizmetler

geliştirmekte, hem de zaman içinde bu faaliyetten elde ettikleri bilgi ve becerilerle iç pazarda da yeni mal ve hizmetler teklif edebilmektedirler (Karafakıoğlu, 1997: 5). Bundan başka pazarlamanın toplumsal değişimdeki kilit rolü, uluslararası pazarlama ortamında daha iyi gözlemlenebilir (Czinkota ve Ronkainen, 1993: 6).

1.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlamaya Katılma Dereceleri

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılımı değişik seviyelerde gerçekleşebilir. Uzmanlar uluslararası pazarlamaya katılma dereceleri konusunda farklı sınıflandırmalar yapmışlar. Jain'e göre uluslararası pazarlamaya katılım altı aşamalı olarak gösterilebilir (Jain, 2001: 12-13):

- *Ulusal Pazarlama Aşaması*
- *Bölgesel İhracat Aşaması*
- *İhracat Aşaması*
- *Uluslararası Pazarlama Aşaması*
- *Uluslararası Pazarlamadan Global Pazarlamaya Geçit Aşaması*
- *Global Pazarlama Aşaması*

Kotabe ve Helsen ise bu aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Kotabe ve Helsen, 1998: 9-13):

- *Ulusal Pazarlama*
- *İhracat Pazarlaması*
- *Uluslararası Pazarlama*
- *Çokuluslu Pazarlama*
- *Global Pazarlama*

Cateora ve Graham'e göre firmaların uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma derecelerini şu şekilde sıralayabiliriz (Cateora ve Graham, 2001: 20-21):

- *Doğrudan Yurtdışı Katılımın Olmadığı Pazarlama*
- *Seyrek Olan Dış Pazarlama*
- *Düzenli Dış Pazarlama*
- *Uluslararası Pazarlama*

- *Global Pazarlama*

Bradley uluslararası pazarlama faaliyetlerine değişik düzeyde katılan firmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Bradley, 2002: 67):

- *Tamamen ie dönük firmalar.* Bu firmalar uluslararası pazarlarla ilgili kayıt veya bilgiye sahip değiller ve ihracat siparişi hiç almamışlar.
- *Beklenmedik siparişlere cevap veren pasif ihracatçı firmalar*
- *Aktif uluslararası pazarlama firmaları*

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma dereceleri, her düzeyde farklı pazarlama strateji seçeneklerini gerektiren dönemler halinde ele alınabilir (Mucuk, 2001: 301). İşletmelerin uluslararası pazarlamaya katılma derecelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (şekil 1):

şekil 1. Uluslararası Pazarlamaya Katılım Derecesi



Kaynak: Cengiz vd., 2007, s. 10.

1. Hiçbir Şekilde Uluslararası Pazarlamaya Katılmamak
2. Sık Olmayan Uluslararası Pazarlama
3. Düzenli Uluslararası Pazarlama
4. Global Pazarlama

Birinci derecedeki firmaların faaliyetleri tamamen iç pazar odaklı olarak gerçekleşmektedir ve bu firmalar uluslararası fırsatlara ilgi duymazlar. Sadece yurt dışından gelen beklenmedik siparişleri kabul ederler.

Bununla birlikte, bu tip firmaların ürettikleri mal veya hizmetlerin dış pazarlarda satıldığını görmek mümkün olabilir. Örneğin, bir yabancı müşteri, firmaya gelebilir ve daha sonra kendi pazarında satmak üzere ondan mal satın alabilir veya sipariş verebilir (Karafakioğlu, 1997: 7).

İkinci derecedeki firmalar, dönem dönem çeşitli nedenlerle ortaya çıkan üretim fazlalarını satmak amacıyla uluslararası pazarlara yönelebilirler. Fakat bu faaliyetler geçici özellik taşımaktadır ve firmalar için hedef pazar ulusal pazardır. Ulusal talep arttığı zaman uluslararası pazarlama faaliyetlerine son verilebilmektedir.

Üçüncü derecedeki firmalar, üretim ve pazarlama kapasitelerini iç pazar yanında dış pazar fırsatlarını da dikkate alarak belirlemişlerdir ve uluslararası pazarlama faaliyetleri geçici nitelik taşımamaktadır (Karafakioğlu, 1997: 8). Fakat bu derecedeki firmalar da ulusal pazarı daha fazla önemsemektedir ve uluslararası pazarları ulusal pazarın bir uzantısı olarak görmektedirler (Hess ve Cateora, 1966: 6).

Dördüncü derecedeki firmalar, uluslararası pazarlamaya tamamen katılmışlardır. Bu firmalar dünyayı tek pazar olarak görmektedirler, ulusal ve uluslararası pazar ayırımı söz konusu değildir. Bu firmalar aynı pazarlama programını tüm dünyada uygulayabilmektedirler.

1.2. Uluslararası Pazar Kavramı ve Uluslararası Pazarların Önemi

1.2.1. Pazar Tanımı

Pazar, bir ürünün fiili ve potansiyel alıcılarının kümesidir (Kotler ve Armstrong, 1987: 9).

Pazar, bir ürün veya hizmeti satın alan veya almaya ikna edilebilir kişiler ve/veya örgüt birimleridir (Tek ve Özgül, 2005: 7).

Pazar, belirli bir mala ihtiyacı, malı satın almak için parası ve parasını harcamaya istekli olan kişiler ve örgütler topluluğudur (Cemalcılar, 1998: 31).

Pazarın oluşması için bazı koşulların olması gerekmektedir ki, bunlar:

1. Bir ürün veya hizmete ihtiyaç ve isteğin olması,
2. Satın alma gücünün olması,
3. Satın alma güçlerini kullanmak isteyenlerin olması,
4. Tüketiciler ya da örgütlerin satın almaya yetkili olmasıdır.

Pazar, alıcı ve satıcıların bulunduğu fiziksel mekan olmayabilir. Alıcı internet üzerinden siparişini ve ödemesini yapabilir, satıcı da kargo şirketleri aracılığıyla sipariş verilen ürünü alıcıya gönderebilir. Görüldüğü gibi alıcıyla satıcı arasında fiziksel bir temas bulunmayabilir.

Pazar; bir ürün, bir hizmet veya değer taşıyan herhangi bir şey etrafında oluşabilir. Örneğin, işgücü pazarı belli bir ücret karşılığında emeğini öneren kişilerden oluşmaktadır. İstihdam ajansları veya kariyer danışmanlık şirketleri işgücü pazarına hizmet etmekle bu pazarın üyeleri olarak görülebilir (Kotler ve Armstrong, 1987: 10).

1.2.2. Uluslararası Pazar Kavramı

Uluslararası pazar, ulusal sınırlar dışındaki fiili ve potansiyel alıcıların oluşturduğu pazardır.

Uluslararası pazarlar, ulusal pazarların bazı niteliklerine sahip olmakla beraber, onların uzantıları olmaktan uzaktırlar. Bunlar, çok daha karmaşık yapıya ve boyutlara sahiptirler. Bu nedenle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler hayli değişik ve yeni sorunlarla karşılaşır (Mucuk, 2001: 91).

Uluslararası pazarlar, kendine özgü pazarlama nitelikleri bulunan ulusal pazarlardan oluşmaktadır. Bu nedenle uluslararası pazar olarak her pazar ayrıca ele alınmalı ve dikkatli bir şekilde özellikleri öğrenilmelidir.

Uluslararası pazarların bazı özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Mucuk, 2001: 91):

- Bu pazarlarda mal çeşitleri ve arz kaynakları fazladır.
- Rekabet çok şiddetlidir.
- İç pazara göre fiyatlar genellikle daha düşüktür.
- İç pazara göre çok daha dinamik ve hızlı değişen karakterdedir.
- Kalite, ambalajlama ve standartlaştırma önemlidir.
- Bilgi toplama, pazarlama araştırması yapmak oldukça masraflıdır.
- Genel olarak iş hayatına ilişkin çeşitli yasal düzenlemeler ile gümrük işlemleri ve prosedürleri ülkeden ülkeye değişir.
- Uluslararası pazarların iklimi, doğal kaynakları, fiziksel özellikleri pazarlamada farklı mal çeşitlerini ve ambalajlamayı gerektirir.
- Nüfusa, gelire ve bunların dağılımına ilişkin özellikleri ile yaşam biçimleri, farklı pazarlama karar ve stratejilerini gerektirir.
- Tüketici davranışları oldukça farklıdır.
- Her ülkenin ekonomik düzeyi ve yapısı farklıdır.

Uluslararası pazarlar, (1) uluslararası tüketici pazarları ve (2) uluslararası örgütsel pazarlardan (üretici, aracı, kamu) oluşmaktadır.

1.2.3. Uluslararası Pazarların Önemi

Uluslararası pazarlar son 25 yılda gittikçe artan öneme kavuşmuştur ve bunun gerçekleşmesinde değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Çok taraflı anlaşmalar ve bölgesel entegrasyonlar sonucunda ticaret ve yatırımlara olan engellerin azalması,
- İşletmecilik yenilikleri ve teknolojik gelişmelerin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yol açması,
- Ulaşım ve lojistikteki gelişmelerin ihracat ve ithalatın maliyetini düşürmesi,
- İletişimdeki ilerlemeler ve e-ticaretin ortaya çıkışıyla pazarların genişlemesi ve birbirleriyle daha bağlantılı hale gelmesi,
- Farklı ülkelerdeki işletmeler ve endüstrilerin ham madde, yedek parça ve değişik işletmecilik işlemleri konusunda birbirlerine daha bağımlı hale gelmesi,
- Yasal düzenlemelerin değişmesiyle sermaye pazarlarının daha da uluslararası boyut kazanması,
- Çoğu ülkelerdeki endüstrilerde kapasite fazlalığının olması,
- Dünya ticaretinin gittikçe yükselen büyüme temposu.

Birçok işletme uluslararası pazarları, büyüme ve kâr sağlamanın en önemli çözümü olarak yeterli derecede düşünmemektedir. Hatta uluslararası pazarlama faaliyetleri bulunan birçok firma karar verme aşamasında 'ulusal önyargı'ya takılmaktadırlar (Terpstra, 1972: 11). Birçok başarılı pazarlamacı ise uluslararası pazarlar konusunda miyopluk yaşamaktadırlar. Bunlar kendi ülkesindeki her pazarı kazanma çabası içindedirler fakat daha kazançlı yeni fırsatlar için daha uzağa yönelmeyi hiç düşünmemektedirler veya onlar böyle fırsatların olduğunu kabul etseler de, ilave riskleri üstlenmeyi istememektedirler. Fakat tüm firmalar için eninde sonunda ulusal pazarın doygunluğa ulaştığı zaman gelmektedir. Devamlı büyümenin ise iki yolu vardır: (1) başka ülkelerdeki yeni pazarlara açılmak veya (2) ulusal pazarda yeni ürün ve hizmetler geliştirerek faaliyet göstermek. Yeni pazarlara doğru genişleme uzun vadede en kazançlı çözümdür (Cundiff ve Hilger, 1988: 2-3).

Uluslararası pazarlara karşı 'miyopi' (*uluslararası pazarlarda büyüme ve kâr sağlama potansiyeline karşı ilgisizlik*), endüstrinin kârlılığını kısıtlamakla beraber ulusal pazara olan ithalatla rekabet edebilme gücünü de zayıflatmaktadır (Cundiff ve Hilger, 1988: 17).

İşletmeler uluslararası pazarlama faaliyetleri konusunda farklı tutumlara sahiptirler. Bunlar, *etnosentrik*, *polisentrik* ve *jeosentrik* tutumlardır. *Etnosentrik*

tutuma sahip işletmeler için uluslararası pazarlar ulusal pazardan çok daha az öneme sahiptir. Bu işletmelerde uluslararası pazarlar için ayrı pazarlama stratejisi geliştirilmemektedir. Ulusal pazarlama stratejisi uluslararası pazarlar için de geçerlidir. *Polisentrik* işletmeler ise uluslararası pazarların farklılığını kabul etmekte ve farklı uluslararası pazarlar için farklı pazarlama stratejisi geliştirmektedirler. Fakat bu işletmeler karşılaştırmalı maliyet analizini yeteri kadar yapmamaktadırlar. *Jeosentrik* işletmeler ise karşılaştırmalı maliyet analizini yüksek düzeyde yapmaktadırlar. Değişik uluslararası pazarlardaki benzerlikleri ve farklılıkları dikkate alarak, bir pazardaki deneyimi başka pazarlardaki deneyim için kullanabilmektedirler.

Günümüzde rekabetsiz ve dinamik kalmak isteyen bir firmanın uluslararası pazarları ihmal etme gibi bir seçeneği yoktur.

1.2.4. Uluslararası Pazarlarda Fırsatlar ve Tehditler

İşletmeler uluslararası pazarlarda değişik fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Beklenmedik değişimlerin yaşandığı, yeni güçlerin ve tehlikelerin ortaya çıktığı, yurtdışından umulmadık etkilerin olduğu bir dünyada firmaların başarılı olabilmeleri için, bu fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmaları ve aktif tepkiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Uluslararası pazarlarda firmalar için değişik **fırsatlar** bulunmaktadır. Uluslararası pazarlar araştırıldığı zaman burada farklılıkların yanı sıra *benzerliklerin* de çok fazla olduğu görülecektir. İnsan doğasındaki ortak özellikler uluslararası pazarlarda fırsatların oluşması için temel oluşturmaktadırlar. Örneğin, susuzluk doğal bir ihtiyaçtır ve dünyanın her yerinde bu ihtiyaç söz konusudur. Bu ihtiyacın karşılanması için meşrubat bir çözüm olabilir, fakat meşrubat bulunmasa bile susuzluk başka yollarla tatmin edilebilir. Günümüzde bakıldığında ise global bir meşrubat endüstrisi bulunmaktadır. Uluslararası pazarların sadece farklılıklarına odaklanan firmaların, bu pazarlarda rekabet etme isteği azalabilir ve bununla da uluslararası pazarlardaki fırsatlar kaçırılmış olur.

Ulusal pazarlardaki doygunluk, *ürün yaşam döngüsünün* uluslararası pazarlarda *uzatılmasıyla* aşılabilir. Üretimin uluslararası pazarlara da kaymasıyla,

firmaların önceleri esnek olmayan *üretim politikaları daha esnek bir şekile* bürünmektedir ve her kıtada tedarikçiler bulunabilmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1993: 12).

İşbirliği anlaşmaları vasıtasıyla taraflar tek başına geliştirecekleri ürün, hizmet ve fikirlerden daha iyisini geliştirebilmektedirler. *Çoktarafli ticari anlaşmalar* uluslararası pazarlarda yeni fırsatların oluşmasında etkili olmuştur. Avrupa Birliği, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA), ASEAN gibi entegrasyonlar, bu bölgelerde ticari ilişkilerin artmasına yol açmıştır. Dünya Ticaret Örgütü (WTO), serbest ticareti korumak ve teşvik etmek amacıyla kurulmuştur.

Serbestleştirme ve özelleştirmenin artması da uluslararası pazarlarda yeni fırsatların oluşmasında etkili olmuştur. Örneğin, Sovyetlerin dağılmasıyla bu ülkelerde özelleştirmeler hız kazandı ve büyük fırsatların oluşmasına yol açtı.

Uluslararası pazarların firmalara kazandırdığı fırsatlardan biri de, *deneyim transferinin* yapılabilmesidir. Bir pazardan elde edilen deneyim, başka bir pazar için strateji geliştirirken dikkate alınabilir.

Uluslararası pazar fırsatlarının yanı sıra uluslararası pazarlardaki **tehditler** ve **riskler** de dikkatle incelenmesi gereken konulardır. Bu risklerin iyice bilinmesi, öngörülmesi ve etkisinin minimize edilmesi uluslararası pazarlama faaliyetlerinde büyük önem arz etmektedir.

Uluslararası pazarlardaki *finansal risklerin* ölçülebilmesi kilit sorunlardandır. Firma böyle risklere ne kadar maruz kaldığını bilmek zorundadır. Bu risklerin ölçülebilmesi çok zordur, çünkü firmanın uluslararası pazarlardaki gelecek döviz kurlarını, politik koşulları, enflasyon oranlarını ve diğer faktörleri tahmin etmesi gerekmektedir. Daha sonra bu koşulların firmanın gelirlerini nasıl etkileyeceği hesaplanmalıdır.

Uluslararası pazarlarda *döviz kuru riski* firmaların çoğunlukla karşılaştığı sorunlardandır. Bu riskin oluşması iki koşuldan herhangi birinin bulunması halinde olabilir: *yabancı paranın konvertibl olmaması* ve *para değerlerinin değişmesi*. Yabancı paranın değerinin değişmesi *devalüasyon* veya *revalüasyon* sonucunda

olabilir. Yüksek borçluluk durumu, politik ve ekonomik istikrarsızlık paranın değer kaybetmesine yol açmaktadır.

Uluslararası pazarlardaki tehditlerden biri de *ulusal denetim ve engellerdir*. Her ülke bir şekilde ulusal işletmeleri ve ülke çıkarlarını korumak amacıyla pazara girişi kontrol altında tutmaktadır. *Tarifeler* ve *tarife dışı engeller* ülkelerin kullandığı denetim araçlarındandır. Bundan başka *yabancı hükümetlerin pazara giriş şartları* ve *bürokrasi* ayrı bir tehdit unsurudur. Örneğin, ortak girişimlerde hisselerin çoğunun ulusal ortakta bulunması talep edilebilir veya çok sayıda ulusal vatandaşın istihdam edilmesi istenebilir.

Uluslararası pazarlardaki tehditlerden biri de *rüşvet ve yolsuzluklardır*. Çeşitli ülkelerdeki memurlar işbirliği için rüşvet talep etmektedirler. Bir başka tehdit ise firmaların uluslararası pazarlardaki *işletmecilik kültürünü bilmemelerinden* ortaya çıkabilir.

Ürün ve pazarlama iletişiminin adaptasyonunun iyi yapılamaması da risk doğuran faktörlerdendir (Kotler, 1997: 404). Firma yabancı müşterilerin tercihlerini anlamayabilir ve bunun sonucunda da cazip olmayan ürün önerebilir.

İstikrarsız hükümetler, yabancı ülkede gerçekleşebilecek ihtilal ve darbeler, savaş ve çatışmalar uluslararası pazarlardaki tehditlerdendir. Bu risklerden korunmak amacıyla çoğu firmalar politik risk değerlendirme raporları satın almaktadırlar.

Uluslararası pazarlardaki bir başka risk unsuru da *pazar bilgisi kıtlığıdır*. Güvenilir veri kaynaklarının ve pazar araştırma uzmanlarının yeteri kadar olmaması pazarlama kararlarının yanlış alınmasına yol açabilir (Cundiff ve Hilger, 1988: 13-14).

Teknoloji korsanlığı da firmaların uluslararası pazarlarda endişe ettiği tehditlerdendir. Fabrikaları uluslararası pazarlarda bulunan firmalar, yabancı yöneticilerin işi öğrendikten sonra, firmadan ayrılarak açık veya gizli şekilde rakip gibi davranacaklarından endişe etmektedirler (Kotler, 1997: 404).

Uluslararası pazarlardaki fırsat ve tehditlerin eşit derecede ve iyi bir şekilde bilinmesi, işletmeleri bu pazarlarda başarıya götürecektir en önemli faktörlerdendir.

1.3. Uluslararası Pazarlara Yöneliş Nedenleri

İşletmeler uluslararası pazarlara değişik nedenlerle yönelmektedirler. Uluslararası pazarlama faaliyetlerine başlama kararı, nadiren tek bir faktörün etkisiyle alınmaktadır. Çoğu zaman firmaların kararlarını değişik faktörlerin karışımı etkilemektedir.

Tablo 2. KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasını Etkileyen Başlıca Güdüler

<i>Çekici</i>	<ul style="list-style-type: none">- Kâr Avantajı- Benzersiz Ürün- Teknolojik Avantaj- Özel Pazar Bilgisi- Yönetimsel İstek- Vergi Avantajı- Ölçek Ekonomisi
<i>İtici</i>	<ul style="list-style-type: none">- Rekabetçi Baskılar- Üretim Fazlası- Ulusal Satışların Azalması- Kapasite Fazlalığı- Doygun Ulusal Pazar- Müşterilere ve Limanlara Yakınlık

Kaynak: Czinkota ve Ronkainen, 1990, s. 212.

Uluslararası pazarlara yöneliş nedenleri, değişik sınıflandırmalar şeklinde gösterilebilir. Czinkota ve Ronkainen, firmaları uluslararası pazarlara yönlendiren faktörleri, *itici* (reactive) ve *çekici* (proactive) güdüler olarak sınıflandırmaktadır. İtici güdüler, daha çok, çevresel değişikliklere karşı tepkisel davranan firmaları

etkilemektedir. Çekici güdüler ise, stratejik değişimlere kalkışan firmaları etkilemektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1990: 211-212). Tablo 2'de bu güdüler belirtilmiştir.

Firmaları uluslararası pazarlara yönelten faktörleri, *işletme içi* ve *işletme dışı* olarak da sınıflandırabiliriz. İşletme içi faktörlere örnek olarak *üretim kapasitesinin fazlalığı, azalan pazar payı, azalan işgücünü* gösterebiliriz. İşletme dışı faktörlere ise, *hükümet teşvikleri, beklenmeyen yabancı siparişler, rakiplerin dış pazarlardaki başarısı* örnek olarak verilebilir (Cundiff ve Hilger, 1988: 64).

Albaum, Duerr ve Strandskov; işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyen faktörleri *ulusal pazar, yabancı ülke pazarı, global çevre* ve *işletme içi* faktörler olarak sınıflandırmaktadırlar (Albaum vd., 2005: 3).

Genel olarak işletmeleri uluslararası pazarlara yönelten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- *Karşılaştırmalı üstünlük imkanından yararlanmak.* Ülkelerin ve işletmelerin yurt dışından daha fazla kazanç sağlamalarının bir nedeni üstünlük avantajları fikrini benimsemeleridir. Bunun anlamı, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları ürün veya hizmetleri daha az başarılı oldukları ürün veya hizmetlerle değiştirmektir (Akat, 2003: 2).
- *Rekabet.* Uluslararası pazarlarda genişlemek, yurt içindeki rekabetten kaçışın en etkin yoludur (Akat, 2003: 2). Ayrıca, dış pazarlardaki rekabetin daha düşük şiddette olması firmalara cazip gelebilir (Terpstra,1972: 11; Jain, 2001: 12). Ulusal rakiplerin yabancı pazarlara açılmaları da, firmaları uluslararası pazarlara yönelten nedenlerdendir. Bu yabancı pazarları kaybetme endişesiyle firmalar uluslararası pazarlara yönelebilirler (Bradley, 2002: 11; Czinkota ve Ronkainen, 1990: 214). Bundan başka, global firmalar daha iyi ürünlerle veya daha düşük fiyatlarla ulusal pazara girebilir. Firma, bu rakiplerin kendi iç pazarlarında onlarla rekabet etmeyi isteyebilir (Kotler, 1997: 404).

- *Ülke içindeki hükümet sınırlamaları veya teşvikler.* Ülkede hükümetin koyduğu sınırlamalar işletmeleri dış pazarlara itebilir; ihracata ve diğer dışa açılma şekillerine verdiği teşvikler de dış pazarlara açılarak büyümeyi çekici yapar (Mucuk, 2001: 298). Çeşitli ürünlerin ihracatı dolaylı biçimde desteklenebilir. Yani, ihracatı kanıtlanan ürünün bazı girdilerine sübvansiyon uygulanabilir (Kozlu, 2000: 30).
- *Vergi avantajı.* Çoğu ülke, ticareti teşvik amacıyla, dışa açılan firmalara vergi avantajı sağlar (Akat, 2003: 2). Bazı ülkeler de, yabancı yatırımcıları kendi ülkesine çekebilmek için vergi teşvikleri önermektedirler.
- *Kârları artırmak.* Uluslararası pazarların ulusal pazardan daha yüksek kâr fırsatlarını buldurması firmaları etkileyen faktörlerdendir (Kotler, 1997: 405).
- *Ürün yaşamını uzatmak.* Ulusal pazarda önemini kaybeden ürün ve hizmetler, uluslararası pazarlama faaliyetleriyle önem kazanabilirler (Akat, 2003: 2).
- *Kapasite ve üretim fazlalığı.* Firmanın üretim kapasitesi tümüyle kullanılmayabilir veya kapasitesini artırma olanağı varsa, uluslararası pazarlara açılmak toplam satış ve kârın artmasını sağlayacaktır. Kapasite kullanımının artması ayrıca birim maliyetlerini düşürmek suretiyle birim kârının da artması ile sonuçlanacaktır (Kozlu, 2000: 29).
- *Firmanın büyüme arzusu.*
- *Mevsimsel dalgalanmalar.* Ulusal satışlar mevsimlik oynamalar gösteriyorsa, durgun sezonlarda ihracat yoluyla üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilir (Kozlu, 2000: 29).
- *Ulusal pazarın doygunluğu.*

- *Riskin düşürülmesi.* Firmalar, uluslararası pazarlara açılarak tek pazara bağımlılık ve toplam risklerini düşürebilirler.

Şekil 2. İşletmelerin Pazar Bağımlılığını ve Pazarla İlgili Risklerini Azaltma Yaklaşımları

		PAZAR	
		ODAKLANMA	ÇEŞİTLİLİK
ÜLKE	ODAKLANMA	1	2
	ÇEŞİTLİLİK	3	4

Kaynak: Ecer ve Canitez, 2006, s. 10.

Şekil 2’de işletmelerin pazar bağımlılıklarını ve risklerini azaltabilecekleri çeşitli yaklaşımlar, bir matris yardımı ile gösterilmektedir. Şekil 2’deki matriste 1 ile gösterilen yerde, işletmeler çok sınırlı sayıdaki ülkede yine çok sınırlı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Diğer bir ifadeyle işletmeler burada bir veya birkaç ülkede yine bir ya da birkaç pazara odaklanmaktadır. Bu nedenle yüksek oranda pazara bağımlılık ve pazar kaynaklı risk vardır. 2 ile gösterilen yerde, işletmeler bir veya birkaç ülkede çok sayıda pazarlarda faaliyette bulunmaktadır. Burada sınırlı sayıdaki pazarlara bağımlılık oranı azalırken, ülkeden kaynaklanan risklerde çok fazla değişiklik olmaz. Matriste 3 ile gösterilen bölgede bulunan işletmeler, birçok ülkede ve sınırlı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Bu noktada işletmelerin önemli derecede pazar bağımlılıklarını ve toplam risklerini azalttıkları söylenebilir. İşletmelerin en fazla toplam risklerini ve pazar bağımlılıklarını düşürdükleri bölge, 4. bölgedir. Bu bölgede işletmeler çok sayıda pazarda ve ülkede çalışmalarını sürdürürler (Ecer ve Canitez, 2006: 9).

- *Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin ulusal pazarlamaya olumlu etkisi.* Ulusal pazarın dışına çıkmak ve dinamik bir rekabet ortamı ile karşılaşmak firmayı ve ürünlerini daha çağdaş ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısına da katkıda bulunacaktır (Kozlu, 2000: 29).
- *Dış ülkelerde yabancılara konulan ticari engellerin gitgide azalması* (Mucuk, 2001: 298).
- *Pazarların globalleşmesi* (Jain, 2001: 11; Mucuk, 2001: 299).
- *Yönetimsel istek ve dürtü.*
- *İşletmelerin kendilerinden kaynaklanan bazı özelliklere sahip olmaları.* Bu özelliklere, işletmeye özgü kalitede ürün, Ar-Ge, finansman, pazarlama ve dağıtım işlevlerinin bulunması gibi faktörler aittir (Ecer ve Canitez, 2006: 8).
- *Ölçek ekonomisine ulaşma isteği.*
- *Uluslararası pazarlara olan coğrafi yakınlık.*
- *Yurtdışından gelen beklenmeyen talepler.*
- *Ulaşım ve iletişim alanlarındaki ilerlemeler.*
- *Özel pazar bilgisi.* Firmanın yabancı müşteriler ve pazarlarla ilgili sahip olduğu çok özel bilgi, firmayı rakipleri karşısında avantajlı duruma getirmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 1990: 213).
- *Kaynaklara ulaşım.* Uluslararası pazarlar, firmalara geniş işgücü ve doğal kaynak fırsatlarını sunmaktadır. Örneğin, firma üretim tesisini işgücü maliyetinin düşük olduğu pazarlarda kurabilir.

- *Müşterilerin globalleşmesi.* Müşteriler uluslararası hizmet talep edebilir ve bu da firmaları uluslararası pazarlara yöneltebilir. Örneğin, global firmaların global reklam ajanslarının hizmetlerinden yararlanması.
- *Dış ticaret açığı.* Dış ticaret açığının kapanması için ihracatın ithalata oranla daha fazla artması gerekmektedir.
- *Yeni pazarların ortaya çıkışı.* Batı ve Doğu Almanya'nın birleşmesi, Sovyet Birliğinin dağılması, Doğu Avrupa ülkelerindeki değişimler uluslararası pazarlama açısından yeni fırsatların doğmasına yol açmıştır.
- *Dış yardım programlarının ortaya çıkardığı fırsatlar* (Jain, 2001: 11).

1.4. Uluslararası Pazarlama Çevresi

Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farkı pazarlama teknikleri ile ilgili olmayıp, değişik ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç pazar yerine çoğu kez birden çok dış pazarlarla uğraşılıyor olmaktan kaynaklanmaktadır (Mucuk, 2001: 302). Bu nedenle firmalar uluslararası pazarlara açıldıklarında, çok farklı ve karmaşık çevresel faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlara; kültürel, sosyal, politik, yasal, ekonomik, demografik, coğrafi, teknolojik, rekabet faktörleri aittir. Şekil 3'de uluslararası pazarlar için çevresel analiz yapılmıştır.

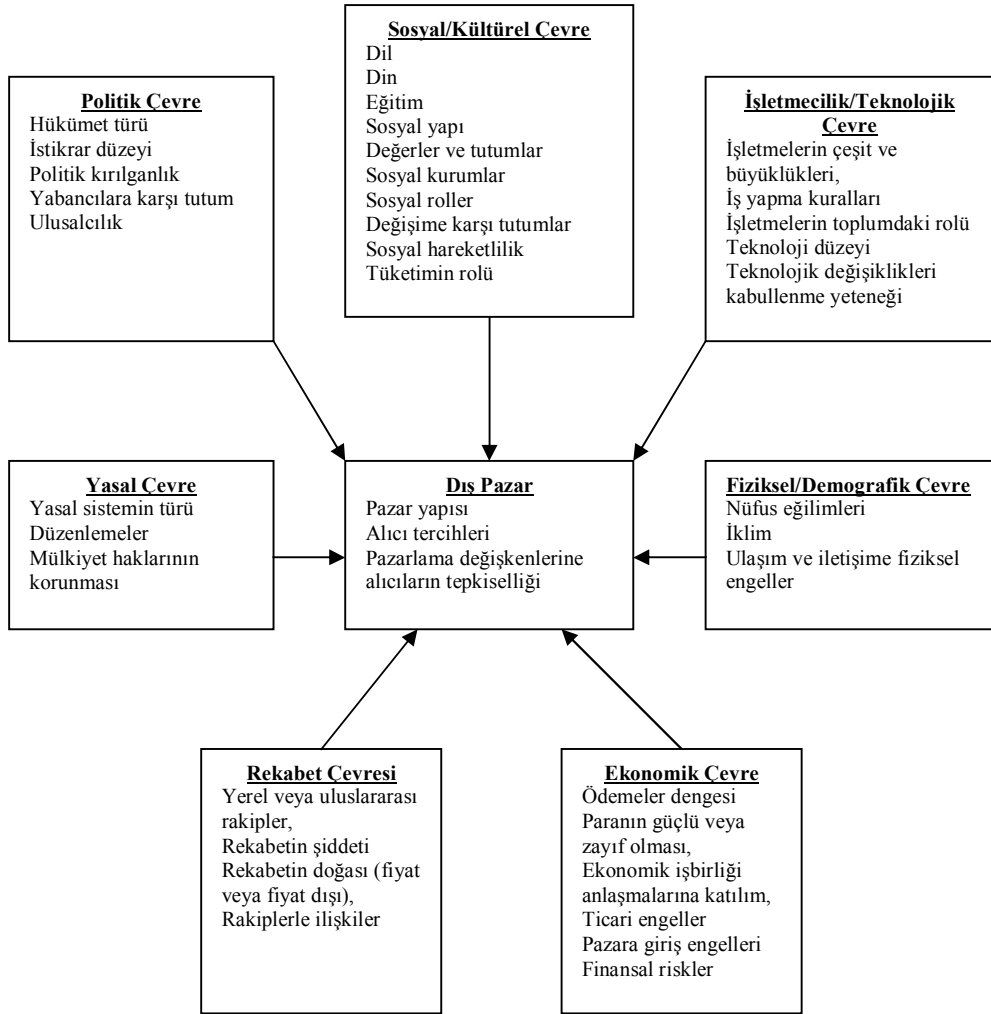
1.4.1. Kültürel ve Sosyal Çevre

Kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar uluslararası pazarlamada rol oynayan faktörlerin başında gelir (Mucuk, 2001: 303). Yurt dışındaki müşterileri yurt içindekilerden ayıran ve yurtdışı pazarlamaya kendine özgü yeni boyutlar kazandıran en önemli farklar, dış pazarların kültürel yapısında görülür. Kültür dış pazardaki fiili ve potansiyel müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını hem nitelik hem de nicelikler açısından etkiler (Karafakioğlu, 1997: 14).

Kültürel ve sosyal değişkenlere aşağıdakiler aittir:

- Dil ve iletişim
- Din ve inançlar
- Beslenme alışkanlıkları
- Sosyal ve toplumsal örgütler

Şekil 3. Dış Pazarların Çevresel Analizi

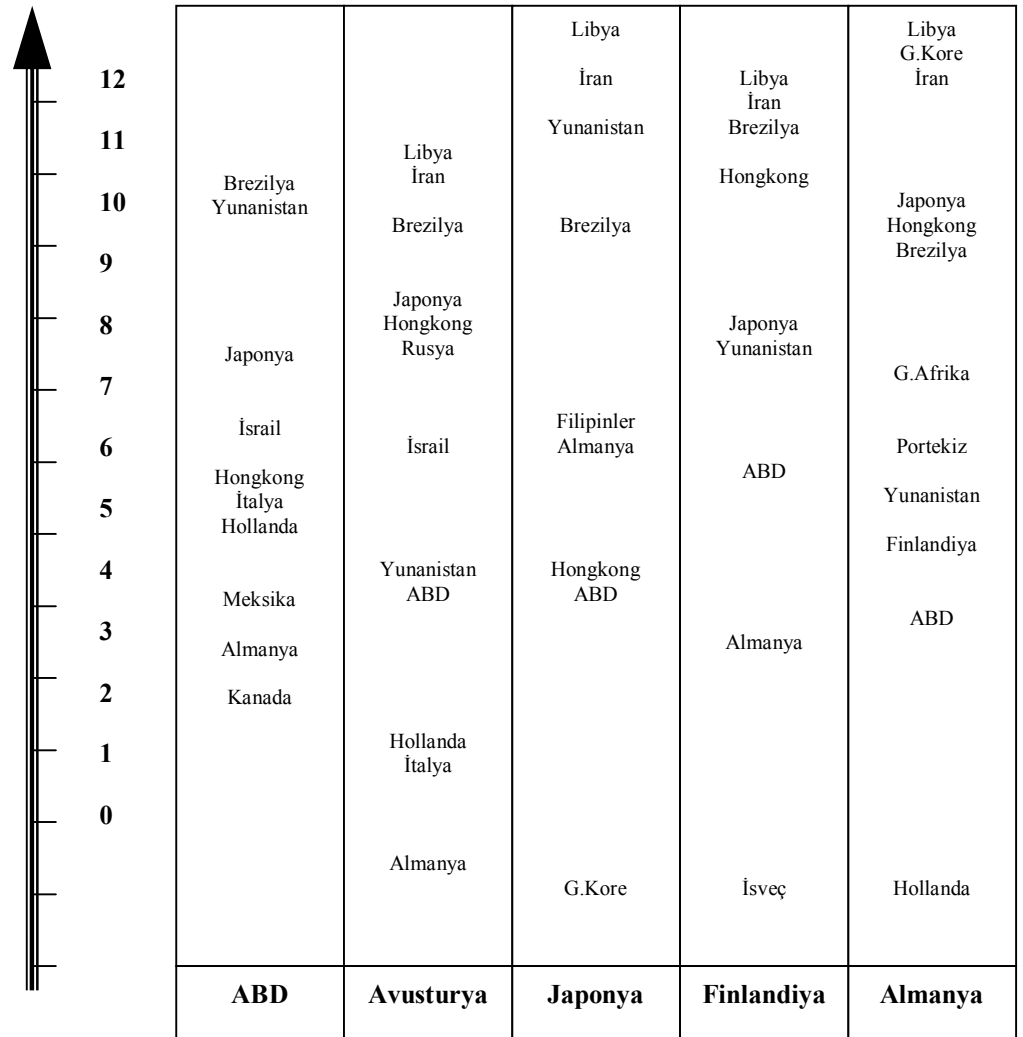


Kaynak: Cundiff ve Hilger, 1988, s. 6.

- Sosyal statü farklılaştırmaları
- Gelenek ve görenekler
- Aile yapısı
- Eğitimin koşulları

- Değerler, tutum ve davranışlar
- Ahlak/Etik
- Çalışma uygulamaları ve saatleri
- Estetik - grafik ve plastik sanatlar, folklor, müzik ve dans

Şekil 4. Bazı Ülkelerin Diğer Ülkelere Yönelik Psikolojik Yakınlık Seviyeleri



Kaynak: Ecer ve Canitez, 2006, s. 64.

Kültürel değişkenler esas alınarak yapılan bir çalışmada, bazı ülkelerin diğer ülkelere karşı psikolojik yakınlık seviyeleri ve dolayısıyla karşılaşılabilecekleri kültürel kökenli etkilerin niteliği saptanmıştır (Şekil 4). Şekil 4'de 1'den 12'ye kadar işaretli olan ok işareti, psikolojik yakınlık seviyesini göstermektedir. Psikolojik yakınlığın en

üst seviyede görüldüğü yer 1 olurken, 1 rakamından sonraki her açılım, psikolojik yakınlık açısından da, uzaklaşmayı temsil etmektedir. Buna göre ABD'nin psikolojik yakınlık açısından, 0 ile 2 seviyeleri arasında ilişki içerisinde bulunduğu bir pazar yoktur. Ancak 3-5 seviyeleri arasında ABD'ne Kanada, Almanya ve Meksika pazarları psikolojik açıdan yakın bulunmaktadır. 5-10 seviyeleri arasında ise psikolojik yakınlık faktörü azalırken, bu aralığa da; Hollanda, İtalya, Hong Kong, İsrail, Japonya ve Brezilya girmektedir (Ecer ve Canitez, 2006: 63).

Uluslararası pazarlamacılar için kültürel farklılıkların, mamul geliştirme, kişisel satış, reklam, fiyat üzerinde, kısacası hemen hemen pazarlama programının her yönü üzerinde etkileri olur (Mucuk, 2001: 304).

1.4.2. Politik ve Yasal Çevre

İşletmelerin pazarlama fonksiyonunu etkileyen uluslararası politik ve yasal çevrenin, iki ayrı boyutta incelenmesi gerekir:

1. Uluslararası kuruluşların meydana getirdiği politik ve yasal çevre
2. Yabancı ülkelerin meydana getirdiği politik ve yasal çevre

İşletmelerin pazarlama işlevini ve stratejik pazarlama kararlarını etkileyebilecek uluslararası özellikteki kurum ve kuruluşların bazıları şunlardır (Ecer ve Canitez, 2006: 54):

- Birleşmiş Milletler
- Avrupa Birliği ve diğer ekonomik birliktelikler
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
- Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi
- Uluslararası Ticaret Odaları Birliği
- Uluslararası Para Fonu
- Dünya Bankası
- Dünya Ticaret Örgütü
- Uluslararası Ticaret Merkezi
- Dünya Gümrükleri Örgütü
- Çeşitli kredilendirme ve derecelendirme kuruluşları

Başka ülkelere dış satımda bulunmak isteyen bir pazarlamacının başlangıçta en az şu faktörleri dikkate alması gerekir (Tek ve Özgül, 2005: 212-213):

- Ülke dış politikaları (politik iklim ve istikrar, özellikle yabancı sermayeye karşı tutum ve korumacılık),
- Ülkelerin uluslararası dış alıma karşı genel tutumları (devletin yasal kısıtlamaları, kotalar, gümrük tarifeleri, bojkotlar, ithalat kısıtlamaları, gümrük zorluklar, kalite ve sağlık kısıtlamaları),
- Parasal düzenlemeler (Kur ayarlamaları, devalüasyon, revalüasyon),
- Devlet bürokrasisi (yabancılara yardım, rüşvet),

Uluslararası politik ve yasal çevre faktörleri içerisinde ülkelerin uluslararası ticarete başvurdukları enstrümanların da irdelenmesi yerinde olacaktır. Bu enstrümanlara tarifeler ve tarife dışı engellerdir. Tarifeler; uluslararası mal ticaretinde ülkelerin kendi ulusal sınırlarından giren ya da çıkan mallardan, egemenlik haklarına dayanarak aldıkları vergilerdir. Vergiler dışında uluslararası ticareti engelleyici ve kısıtlayıcı tüm işlemler ve uygulamalar da tarife dışı engeller olarak algılanabilirler (Ecer ve Canitez, 2006: 56).

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde dikkate alınması gerekli yasal elemanların başlıcaları aşağıda gösterilmiştir (Oktav, 1994: 47):

1. Rekabet kuralları,
2. Perakende fiyat koruma yasaları,
3. Dağıtım veya toptancı anlaşmaları ve sona erdirilmesi,
4. Ürün kalitesine ilişkin yasalar ve kontroller,
5. Paketleme yasaları,
6. Garanti ve satış sonrası gösteriler,
7. Fiyat kontrolleri,
8. Patentler, fabrika özel markaları ve telif hakkına ilişkin yasalar.

1.4.3. Ekonomik ve Demografik Çevre

Uluslararası pazarları, dolayısıyla uluslararası pazarlama yönetimini etkileyen faktörler arasında ekonomik çevre faktörleri ile demografik faktörlerin önemi açıktır. Çünkü nüfus, pazarı pazar yapan satın alma birimlerini gösterir; ekonomik konjonktür, gelişme düzeyi ve gelir ise, satış olanakları ve satın alma gücüyle doğrudan ilişkilidir (Mucuk, 2001: 304).

Bir dış pazara bir mal veya hizmetten ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör, şüphesiz, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete, medeni duruma göre dağılımı, ön tahminlerde sık sık kullanılır. Çünkü bunların her biri mal veya hizmetin talebi üzerinde, değişik ölçülerde de olsa etkili olur (Karafakıoğlu, 1997: 13).

Ülkeler endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, dağıtım, talep düzeyleri, ülke içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve ürün çeşitleri, ulusal gelir ve gelir dağılımı vb gibi ekonomik koşullar bakımından büyük farklılıklar gösterirler. Özellikle endüstriyel yapı ve gelirler bu ülkelerin gereksinim duyacakları ve zaten alabilecekleri ürün ve hizmetleri büyük ölçüde etkiler. Bu açıdan bakıldığında ülkeler şöyle sınıflandırılmaktadır (Tek ve Özgül, 2005: 212):

- Takas ekonomileri (kıtı kıtına yaşayan ilkel ekonomiler): büyük ölçüde basit tarımla uğraşan, fazla doğal kaynakları olmayan bazı Afrika ve Güney Amerika ülkeleri gibi,
- Hammadde dış satımı yapan ülkeler: Daha çok bir veya bir kaç hammadde üreten ülkeler. Örneğin, Şili (kalay), Zaire (lastik), Suudi Arabistan (petrol),
- Endüstrileşmekte ola ülkeler: Türkiye, Mısır, Filipinler, Hindistan, Brezilya vb,
- Endüstrileşmiş ülkeler: Japonya, ABD, Fransa, İngiltere vb.

1.4.4. Teknolojik Çevre

Bir ülkedeki teknolojik gelişme düzeyi ve bu teknoloji ile üretilen mal veya hizmetler ve bunların sanayi, tarım, haberleşme, ulaşım ve diğer sektörlerdeki kullanım oranları, dış pazarların genel gelişme düzeyi ve muhtemel talebini göstermesi nedeniyle, dış pazar analizlerindeki sık sık kullanılan ölçülerden bir diğeridir (Karafakıoğlu, 1997: 14).

Teknolojik yenilikler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkelerin sosyal-ekonomik kalkınmasını hızlandırır (Tek ve Özgül, 2005: 214).

1.4.5. Coğrafi Çevre

Dış pazarlar tarafından talep edilecek mal veya hizmetlerin özelliklerini belirleyebilmek için, coğrafi yapının da dikkate alınması zorunludur. Dış pazarın topografyası, ısı, nem oranı ve benzeri özellikleri, talep edilen malların hem niteliğini ve miktarını, hem de depolama, taşıma ve ambalajlanma biçimini etkiler (Karafakıoğlu, 1997: 24)

1.4.6. Rekabet Çevresi

Uluslararası pazarlardaki rekabet koşullarının incelenmesi firmalar için büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlardaki rekabet ortamı incelenirken; rakip ürünlerin sayısı ve türü, rakiplerin pazar payı, kapsamı ve büyüme oranı, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile fiyat koşulları mercek altına alınmalıdır. Ayrıca rekabet özellikleri incelenirken, rekabetin şiddeti ile yerli ve yabancı işletmeler arasındaki yarışın boyutları da analiz edilmelidir (Ecer ve Canitez, 2006: 53).

Herhangi bir dış pazara girmeden önce, buradaki rakipler hakkında bilgi toplamak, pazarın yaratabileceği fırsatın büyüklüğü ve ihracatçı firmanın o pazardaki muhtemel pazar payının ne olabileceği bakımından önemli ipuçları sağlayabilir (Karafakıoğlu, 1997: 14)

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ VE SEÇİMİ

2.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisinin Oluşturulması

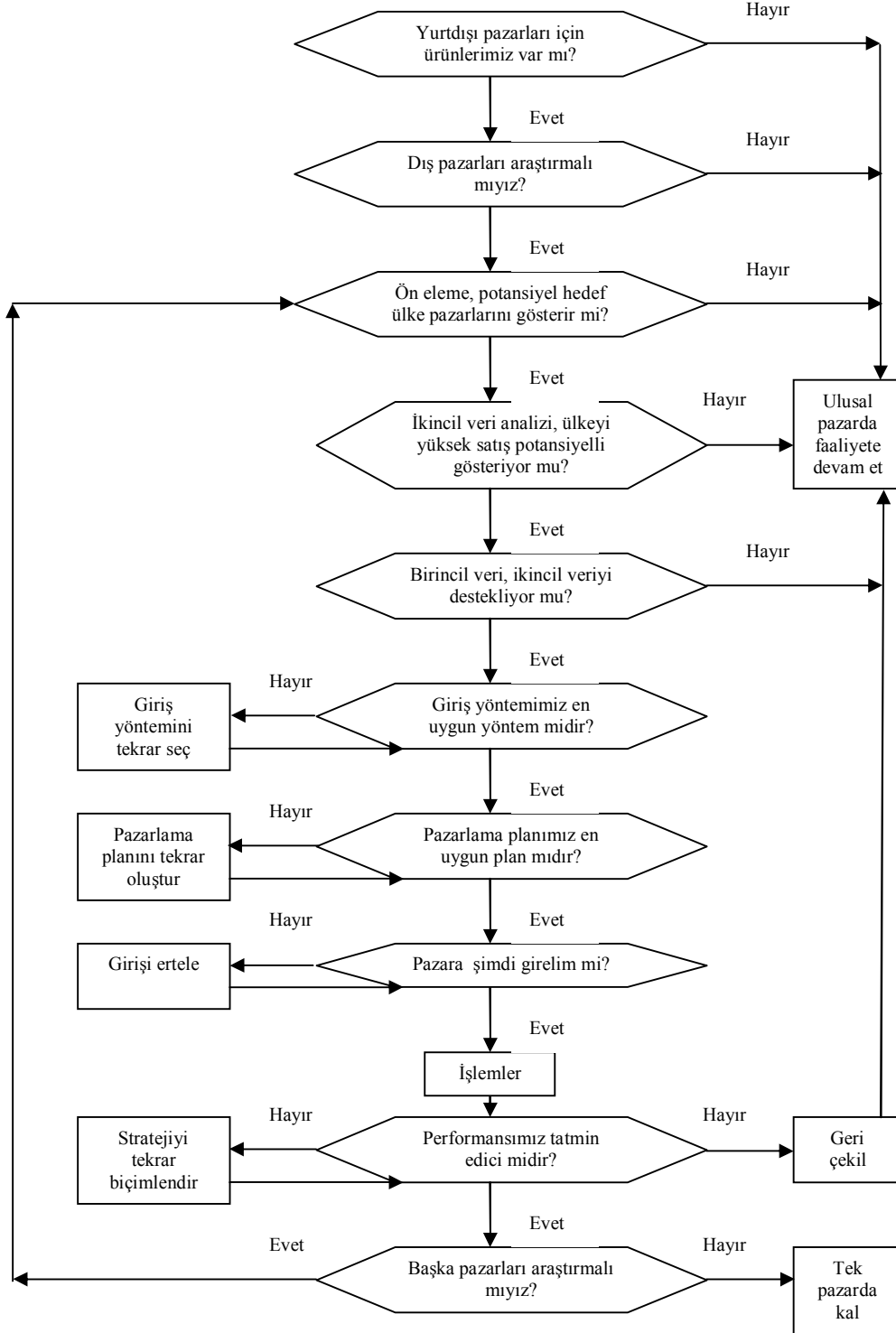
Uluslararasılaşma stratejisini oluştururken firma iki konuda karar almalıdır, bunlar (Bradley, 2002: 243):

1. Hangi pazarlara girileceği, *pazar seçimi kararı*,
2. Seçilmiş pazarlara nasıl girileceği, *pazara giriş kararı*.

Şekil 5'de uluslararası pazarlara giriş kararı sürecinin mantıksal akış modeli gösterilmiştir. Şekil 5'den de görüleceği gibi uluslararası pazarlara açılmak isteyen bir işletme, ilk başta, dış pazarlarda pazarlayabileceği ürün/ürünlere sahip olup olmadığına karar vermelidir. Daha sonra dış pazarların araştırılması konusunda bir karar almalıdır. Bir sonraki aşamada, toplam ülke pazarları içinden ön elemeye potansiyel hedef ülke pazarlarını belirlemelidir ve bu ön eleme sonucunda geriye kalan pazarların gerçekten potansiyel hedef ülke pazarları olup olmadığına karar vermelidir. Daha sonra ise, hedef ülke pazarıyla ilgili ikincil veriler analiz edilmeli ve hedef ülkenin yüksek satış potansiyeline sahip olup olmadığı ortaya çıkarılmalıdır. Bundan başka ülke pazarıyla ilgili birincil veri kaynaklarına da başvurulmalı ve bu verilerin ikincil verileri destekleyip desteklemediği konusunda bir sonuca varılmalıdır. Bütün bu aşamaların her hangi birisinde olumsuz bir tablo ortaya çıkarsa, firma kendi ülkesindeki faaliyetine devam etmelidir.

Daha sonraki aşamalarda uluslararası pazara en uygun giriş yönteminin seçilmesi ve uluslararası pazarlama planının oluşturulması konusunda karar alınmalıdır. Bundan başka uluslararası pazara girişin zamanlaması da büyük önem arz etmektedir. Uluslararası pazara giriş kararı verildikten sonra işlemler başlatılır. Uluslararası pazardaki performansın tatmin edici ve yeterli olup olmadığının kontrol edilmesi bir sonraki aşamayı oluşturmaktadır. Performansın yeterli olmadığı durumda firma karşısında iki seçenek vardır: *stratejiyi yeniden biçimlendirmek* veya *geri çekilmek*. Performansın tatmin edici olduğu durumda ise, firma başka pazarların da araştırılıp araştırılmaması konusunda bir karara varmalıdır.

Şekil 5. Uluslararası Pazarlara Giriş Kararı Sürecinin Mantıksal Akış Modeli



Kaynak: Root, 1994, s. 22.

Firma, uluslararası pazarlara giriş zamanı iki farklı giriş stratejisi izleyebilir, bunlar:

- 1) *Çoğalan veya aşamalı giriş* (incremental entry),
- 2) *Eşzamanlı giriş* (simultaneous entry) stratejileridir (Douglas ve Craig, 1995: 136).

Uluslararası pazarlara **çoğalan** bazda giriş yapan bir firma, ilk başta tek bir pazara girerek uluslararası işlemler konusunda deneyim kazandıktan sonra, sırasıyla diğer pazarlara da açılmaktadır. Bu şekilde giriş yapan firma, uluslararası pazarlarla ilgili bilgiyi adım adım elde etmektedir. Bu strateji, firmanın uluslararası pazarlara geç girmesi ve güçlü bir yerel rekabetle karşılaşması durumunda tercih edilebilir. Eğer firma küçük ölçekli ise ve kısıtlı kaynaklara sahipse, veya riske karşı aşırı duyarlı ise, bir tek veya az sayıda pazarlara girmeyi tercih edebilir.

Firmaların uluslararası pazarlara **eşzamanlı** ve hızlı giriş yapmasının nedeni, ortaya çıkan fırsatları ele geçirmeye çalışmalarıdır. Hızlı pazar girişi pazara erken nüfuzu kolaylaştırmakta ve firmaya az bir zamanda deneyim kazanma imkanı vermektedir. Bundan başka, firmalara, uluslararası pazarlardaki işlemleri bütünleştirerek üretim ve pazarlamada ölçek ekonomilerine ulaşma olanağı sağlamaktadır. Bu strateji, özellikle ürün veya hizmetin yenilik getirici veya teknolojik üstünlük sağlayıcı özelliğinin bulunduğu durumda tercih edilebilir. Uluslararası pazarlara eşzamanlı giriş, esaslı parasal ve yönetsel kaynakların bulunmasını zorunlu kılmaktadır ve yüksek işlem riski taşımaktadır (Douglas ve Craig, 1995: 137).

Uluslararası pazarlara açılan işletme, iki jenerik pazara giriş stratejisini kullanabilir (Bradley, 2002: 246):

1. *Pazara yoğunlaşma stratejisi* (market concentration strategy),
2. *Pazar farklılaştırma stratejisi* (market diversification strategy).

Pazara yoğunlaşma giriş stratejisinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Yoğun gelişme için az sayıda pazarlara odaklanma,
- Girilen pazar sayısında yavaş ve aşamalı artış,
- Uzmanlaşma, ölçek ekonomileri ve pazara nüfuzla büyüme,
- Uluslararası pazarlama fırsatlarına uzun vadeli bakış.

Farklılaştırma stratejisinin özellikleri ise şöyledir:

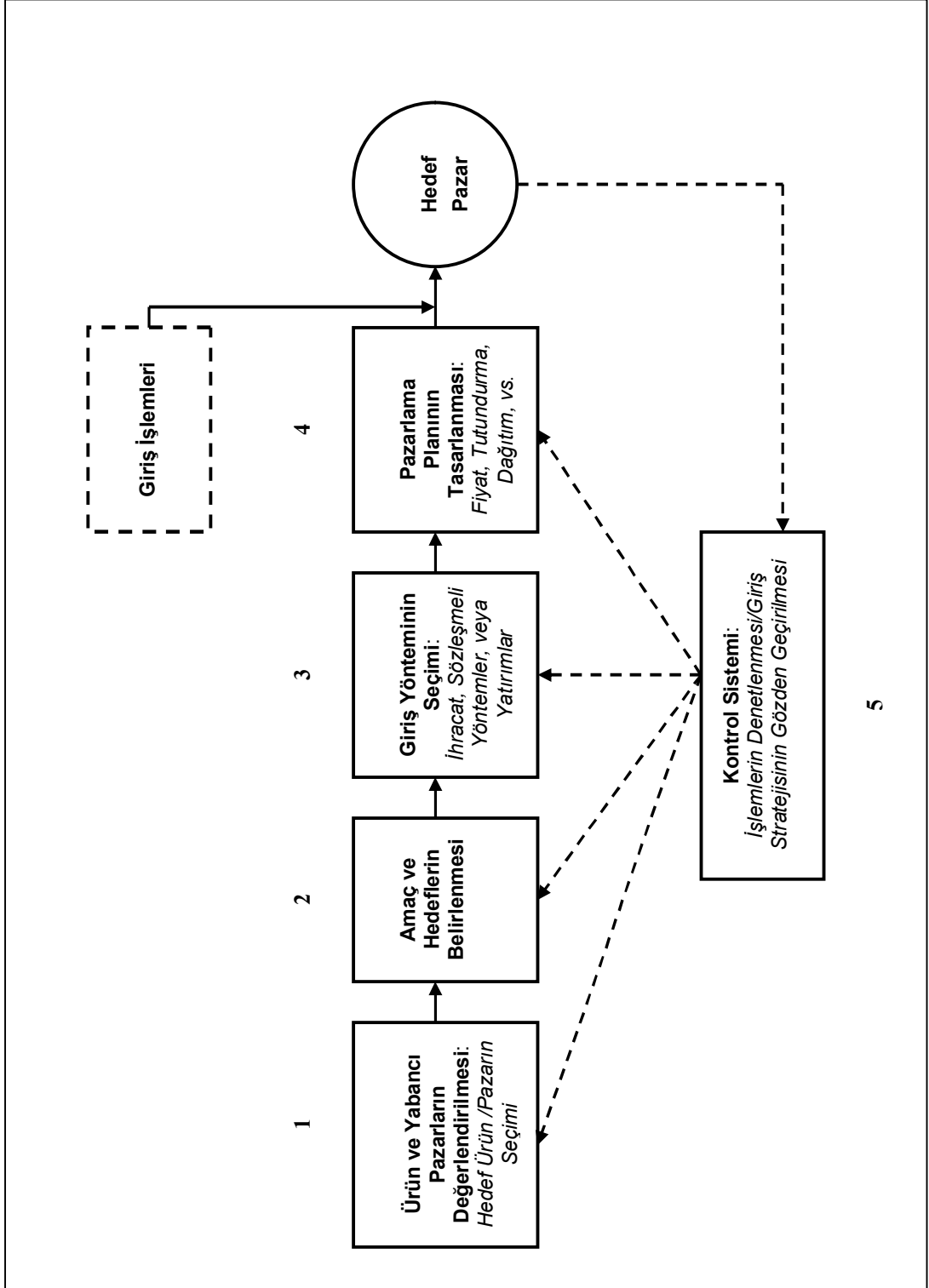
- Kaynakların çok sayıdaki pazarlarda eşit olarak dağılımı,
- Yatırım riskini azaltmak amacıyla firma, daha kolay ulaşılabilir pazarları tercih etmektedir,
- Düşük düzeyde kaynak kullanımından yüksek oranda getiri elde etmenin mümkün oluşu,
- İhracat giriş yöntemi kullanılabilir, fakat başarı acenta ve distribütörlerin seçiminin doğru yapılmasına bağlıdır,
- Önemli rekabetçi avantajdan yararlanarak yüksek fiyatlar kullanılabilir (Bradley, 2002: 247-248).

Firmanın yoğunlaştırılmış veya farklılaştırılmış stratejiyi seçmesi, *firmanın riske karşı tutumu, kaynakları, uluslararası pazarlardaki deneyimi, pazar entegrasyon düzeyiyle* ilişkilidir (Douglas ve Craig, 1995: 137-138).

Uluslararası pazarlara giriş stratejisi geniş ve kapsamlı bir plandır. Bu stratejiyi, bir firmayı gelecekte uluslararası pazarlarda sürekli bir büyümeye ulaştıracak, işletmecilik faaliyetlerine ilişkin amaç, hedef, kaynak ve politikalar oluşturmaktadır. Çoğu firmalar için giriş stratejisinin zaman aralığı üç ile beş yıl arasındadır, çünkü sürdürülebilir pazar performansına ulaşmak için bu kadar zamana ihtiyaç vardır. Bazı firmalar için bu süre kısa veya uzun olabilir, fakat süresi ne uzunlukta olursa olsun, zaman aralığı yöneticilere firmanın uluslararası faaliyetlerinin uzun vadedeki yönü ve alanı ile ilgili sorulara yanıt bulmalarına imkan tanıyacak ölçüde olmalıdır.

Bir firmanın giriş stratejisinden bir tek planmış gibi bahsedilmesine rağmen, aslında giriş stratejisi birbirinden bağımsız değişik ürün/pazar planlarından oluşmaktadır. Firma yöneticileri uluslararası pazarlara giriş stratejisini her bir yabancı pazardaki her bir ürün için ayrı ayrı planlamaları gerekmektedir, çünkü belirli

Şekil 6. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisinin Öğeleri



Kaynak: Root, 1994, s. 4.

bir stratejiye olan tepkinin farklı ürünler ve farklı ülke pazarlarında aynı olacağını düşünmek yanlış olur. Ürün/pazar planları tamamlandıktan sonra, bu planlar şirketin uluslararası giriş stratejisini oluşturmak amacıyla bir araya getirilmeli ve birbirleriyle bağdaştırılmalıdır (Root, 1994: 2-3).

Uluslararası pazarlara giriş stratejisinin öğeleri Şekil 6'da gösterilmiştir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- (1) Hedef ürün/pazarın seçimi,
- (2) Hedef pazara ilişkin amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- (3) Giriş yönteminin seçimi,
- (4) Pazarlama planının tasarlanması,
- (5) Kontrol sistemi.

Şekil 6'daki öğeler faaliyet ve kararların mantıksal sıralaması şeklinde gösterilmiş olmasına rağmen, uluslararası pazarlara giriş stratejisinin oluşturulması gerçekte bir çok geribildirim bağlantısıyla sürekli tekrarlanan ve yenilenen özelliğe sahiptir. Örneğin, alternatif giriş yöntemlerinin değerlendirilmesi, bir firmanın hedef pazara ilişkin amaç ve hedeflerini yeniden gözden geçirmesine yol açabilir, hatta yeni bir pazar arayışını başlatabilir. Bundan başka, pazarlama planının oluşturulması zamanı daha önce tercih edilmiş giriş yönteminin tekrar gözden geçirilmesi söz konusu olabilir. Sonuç olarak, uluslararası pazarlara girişin planlanması süreklilik arz eden açık uçlu süreçtir.

Bir ürün/hedef pazara ilişkin giriş stratejisi bulunmayan firmanın yabancı pazarlara sadece "satış" yaklaşımıyla yanaşmaktadırlar. Tablo 3'de "satış" yaklaşımıyla pazara giriş stratejisi yaklaşımı karşılaştırılmıştır. Satış yaklaşımı; uluslararası deneyimden yoksun, ilk kez uluslararası pazarlara giren ve yurtdışında rekabet edebilme yeterliliğinden kuşku duyan firmalar açısından normal karşılanabilir. Fakat satış yaklaşımına uzun süre bağlı kalmak firmanın uluslararası pazarlama faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açacaktır (Root, 1994: 3).

Tablo 3. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Yaklaşımıyla “Satış” Yaklaşımının Karşılaştırması

	“Satış” Yaklaşımı	Giriş Stratejisi Yaklaşımı
Zaman aralığı	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Hedef pazarlar	Sistematik seçim yok	Pazar/satış potansiyeline dayanan seçim
Esas hedef	Anlık satışlar	Kalıcı pazar konumunun oluşturulması
Kaynak kullanımı	Anlık satışları gerçekleştirecek kadar	Kalıcı pazar konumunun kazanılması için ne kadar gerekliyse
Giriş yöntemi	Sistematik seçim yok	En uygun yöntemin sistematik seçimi
Yeni ürün geliştirme	Sadece ulusal pazar için	Hem ulusal hem de yabancı pazarlar için
Ürün adaptasyonu	Ulusal ürünlerin sadece zorunlu adaptasyonları (yasal/teknik şartların karşılanması amacıyla)	Ulusal ürünlerin yabancı alıcıların tercih, gelir ve kullanım koşullarına adaptasyonu
Dağıtım kanalları	Kontrol çabası yok	Pazar amaç ve hedeflerinin desteklenmesine yönelik kontrol çabası
Fiyat	Ulusal tam maliyete göre belirlenmektedir	Maliyetin yanı sıra talep, rekabet, amaçlar, ve diğer pazarlama politikalarına göre belirlenmektedir
Tutundurma	Çoğu zaman kişisel satışlarla sınırlandırılmış veya araçlara bırakılmış	Pazar amaç/hedeflerine ulaşmak için reklam, satış promosyonu ve kişisel satışın karışımı kullanılmaktadır

Kaynak: Root, 1994, s. 5.

2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi; bir işletmenin ürünlerinin, teknolojisinin, insan becerilerinin, yönetiminin veya diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini sağlayan kurumsal bir düzenlemedir (Root, 1994: 5).

Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz:

İhracat

- Dolaylı İhracat
- Doğrudan İhracat

Sözleşmeye Dayalı Giriş Yöntemleri

- Lisans Anlaşmaları
- Franchising
- Sözleşmeli Üretim
- Montaj
- Yönetim Sözleşmesi
- Anahtar Teslim Projeler

Yatırıma Dayalı Giriş Yöntemleri

- Ortak Girişim
- Doğrudan Yatırım

2.2.1. İhracat

Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın en eski ve geleneksel yolu olan *ihracat*, mal ve hizmetlerin ulusal sınırların dışına sevk edilmesidir. Bir başka ifadeyle *ihracat*; potansiyel müşterilerin yabancı ülke pazarında saptanması, mal satışının yapılması ve malların tüketiciye ulaştırılmasıdır (Ecer ve Canitez, 2006: 70). Uluslararası pazarlama açısından en kolay ve en az riskli bir yol olan *ihracat*, bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde satılması olarak da tanımlanabilir (Cengiz vd., 2007: 30).

Genellikle firmalar uluslararası pazarlama faaliyetlerine ihracat yöntemini kullanarak başlarlar. Bu açıdan bakıldığında ihracat, firmaların uluslararası pazarlarda deneyim kazanmaları için önemli bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uluslararası pazarlara en hızlı ve en kolay giriş yöntemi olan ihracatı kullanarak katılan firmalarda risk ve kaynak kullanım düzeyi düşüktür. Çünkü yönetimsel ve finansal kaynaklara olan yatırımlar diğer giriş yöntemleriyle kıyaslandığında düşük seviyededir.

Ihracat genellikle değişik koşullarda tercih edilmektedir ki, bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Firma küçük ölçeklidir ve ortak girişim veya doğrudan yatırım için gerekli kaynaklara sahip değildir.
- Politik risk veya istikrarsız pazarlardan dolayı esaslı kaynak kullanımının makul olmaması.
- Yurtdışında üretim için politik veya ekonomik baskının olmaması (Bradley, 2002: 262).

Makro açıdan ülke ekonomilerinin ve mikro açıdan da işletmelerin gelişmesi için çok stratejik bir role sahip olan ihracat, en az riskle uluslararası pazarlara açılma stratejisidir (Cengiz vd., 2007: 29).

Uluslararası pazarlara ihracat yöntemiyle girmeyi planlayan firmanın karşısında iki seçenek vardır: *dolaylı ihracat* veya *doğrudan (dolaysız) ihracat*.

2.2.1.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracatta firma, mallarını yurtiçinde bulunan aracılar vasıtasıyla ihraç eder. İhracatın dolaylı gerçekleşmesi nedeniyle, aracılardan sayısı ve çeşitliliği de fazladır.

Dolaylı ihracatta dağıtım kanalı çok daha uzundur. Genellikle üretici ve tüketici arasında doğrudan bir ilişki kurulamaz. Üretici yurtdışında satın alanı

ve/veya kullananı çoğu kez tanımadığı için, onun malını veya hizmetini beğenip beğenmediğini bilemez. Dolayısı ile mal, fiyat, tutundurma ve diğer pazarlama faaliyetlerinde kontrolü tamamen kaybedebilir. Buna karşılık malını yurtiçinde adeta yerli bir müşteriye sattığı için ve malına müşteri bulmak amacıyla özel bir gayret sarf etmek gerekli olmadığından, ihracattan kaynaklanan çeşitli maliyetlerden ve formalitelerden kaçınmış olur (Karafakıoğlu, 1997: 192)

Pazarlama eylemlerinde kontrolün kaybedilmesi riskinin büyük olmasına rağmen, işletmenin hiçbir ihracat bilgisi ve deneyimi olmasa bile, ihracat yapabilmesi önemli bir avantajdır. Bundan başka, dolaylı ihracat sayesinde işletme politik ve pazar riskini de taşımaz. Fakat dolaylı ihracatta aracı kişi ve kurumların çok sayıda olması ve çeşitli risklerden kaçınma, bu tür ihracatta elde edilen satışlardan kazancın da düşük olmasına yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle dolaylı ihracatta; pazarlama faaliyetleri üzerinde yeterli kontrol kurulamaz ve riskler üstlenilmezken, kazanç oranları da düşmektedir (Ecer ve Canitez, 2006: 70).

Dolaylı ihracatta yer alan çok sayıda ve çeşitteki araçlardan bazıları şöyledir:

- **Komisyoncular:** Bu tür araçlar genellikle temsil ettikleri yabancı alıcı adına hareket etmekte ve yaptıkları işin karşılığında yabancı alıcıdan belirli miktarda komisyon almaktadırlar. Komisyoncular, alıcıyla satıcı arasında köprü görevini üstlenmekte ve genellikle ihracatla ilgili tüm formaliteleri alıcı ve satıcının yerine gerçekleştirmektedirler. Bu araçların kullanılmasının dezavantajı; firmanın, ihracat faaliyetleri üzerindeki kontrolünü kaybetme riskidir.
- **Yerli Tüccarlar:** Bu araçlar ihracat yapan ülkenin vatandaşları olup, bağımsız olarak çalışmaktadırlar. Yerli tüccarlar aracılığıyla yapılan ihracatta, üretici firma sanki yurt içindeki bir kişi ya da kuruluşa malını teslim eder gibi bu tüccarlara satış yapar. Bu tüccarlar sürekli olarak yabancı pazarlardaki gereksinimleri araştırırlar. Uluslararası pazarlardan gelen talepleri, kendi ulusal üreticilerinin malları ile karşılayabileceklerini gördüklerinde, harekete geçerler ve ihracata yönelirler (Ecer ve Canitez, 2006: 71).

Bazı durumlarda yerli tüccarlar, ihracatçı firmanın malını kendi markalarıyla pazarlamaya çalışırlar. Böylelikle ihracatla ilgili işlemleri ve riskleri de üstlenme durumunda kalmaktadırlar.

Yerli tüccarların aracı olarak kullanılması halinde ihracatçı firma uluslararası pazarlarla bağ kuramamakta ve buna bağlı olarak uluslararası hedef pazarda meydana gelen gelişmelere uygun strateji ve taktikleri geliştirememektedir (Cengiz vd., 2007: 37).

- **Yabancı Tüccar ve Temsilciler:** *Yabancı tüccarlar* bağımsız olarak, kendi adlarına hareket etmekte ve firmalardan aldıkları malları kendi ülkelerinde veya başka bir ülkede satmaktadırlar. *Yabancı temsilciler* ise, yabancı ülkedeki özel veya kamu kesiminde büyük işletmeler için, onlar namına mal satın alan kişi veya kuruluşlardır. Bu faaliyetleri karşılığında temsil ettikleri kuruluşlardan bir ücret veya ödenek alırlar (Karafakioğlu, 1997: 195).
- **İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifleri:** Bu birlik ve kooperatifler, ihracatçı firmaların gönüllü olarak üye oldukları kurumlardır. Genellikle tek başına ihracatı gerçekleştiremeyen firmalar için bu aracı kurumlar iyi bir seçenektir. Bu birliklerin kazandırdığı en önemli avantajlardan birisi, firmaların uluslararası pazarlar konusunda tekil olarak geliştiremedikleri stratejileri bu birliklerin gerçekleştirmesidir.

Bu kuruluşlar üyelerin mallarını onlardan satın alıp yurtdışına satabilecekleri gibi, komisyoncu gibi, üye ve yabancı müşteri arasında aracılık görevi de görebilirler (Karafakioğlu, 1997: 196).

İhracatçı birlikleri sahip oldukları ölçek ekonomisinin faydalarından da yararlanarak üyelerine büyük miktarda girdiyi düşük maliyetlerle sunabilmektedirler. Bu yöntem, ihracatçı firmanın pazarla doğrudan bir ilişki kurmasına olanak yaratmamasından dolayı ihracatta önemli kontrol problemlerini beraberinde taşımaktadır (Cengiz vd., 2007: 34).

- **Üretici Firmanın Bağımsız İhracat Şirketi:** Genellikle ihracat düzeyleri oldukça yüksek olan firmaların kurmuş olduğu bu aracılar, bağımsız gibi çalışmaktadırlar.

Burada aracının firma tarafından kurulmasına rağmen, yapılan ihracat dolaylı özelliktedir. Ancak diğer dolaylı yöntemlerle kıyaslandığında, firmanın bu araçların faaliyeti üzerindeki kontrolü daha yüksektir.

Birçok ülkede yaygınlık kazanmış olan bu firmalar, çoğu kez ihracat faaliyetlerine gereken özel özeni göstermek ve/veya katlı vergi iadelerinden yararlanmak amacıyla kurulmaktadır (Karafakioğlu, 1997: 196).

- ***İhracat Yönetimi Firmaları:*** Bu firmalar aynı sektördeki birden fazla işletmenin kurduğu ve bu işletmelerin ihracat bölümü gibi çalışan kuruluşlar olmasına rağmen, bağımsız işletmelerdir ve kendi adlarına faaliyette bulunabilirler (Ecer ve Canitez, 2006: 73). Genellikle bu firmalar, ayrı bir ihracat departmanı kurabilecek finans ve insan kaynaklarına sahip olmayan küçük ve orta ölçekteki işletmelere ihracat yapma olanağı sunmaktadır. Bundan dolayı ihracat yönetim firmalarının kullanımı, ihracatçı firmalara ürünlerinin dış pazarlarda yer alması konusunda kendilerinin sağlayabileceğinden daha düşük maliyetlerle çalışabilme imkanını verir (Cengiz vd., 2007: 35).

İhracat yönetimi firmalarının sağladığı en önemli fayda, daha geniş ve tam ürün hatlarının oluşturulabilmesi ve dış pazarlardaki müşterilere sunulabilmesidir. Çoğu kez, ithalatçının birbirini bütünleyen ürünleri bir arada satın almak istedikleri, bunları ayrı kaynaklardan sağlamayı yorucu veya sakıncalı buldukları görülmektedir (Karafakioğlu, 1997: 197). Ancak uluslararası pazarlarla doğrudan bağlantının olmaması, firmanın ihracat süreci üzerindeki kontrolünün zayıf olmasına yol açmaktadır.

- ***İhracat Ticaret Firmaları veya Genel İhracat Şirketleri:*** Bu firmalar ihracat yönetimi firmalarına benzemekle birlikte, farklı sektörlerdeki çok sayıdaki işletmeler tarafından kurulurlar. Farklı sektörlerden çok sayıda ürünün ihracatı söz konusu olduğu için, bu firmalarda uzmanlaşma, ihracat yönetimi firmalarına kıyasla azdır.
- ***Ortaklaşa İhracat veya Piggyback İhracat:*** Piggyback ihracat, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde başarısını kanıtlamış ve birden çok ülkede satış bağlantıları bulunan bir firmanın, dağıtım ağına yeni bir ürün hattı eklemek

amacıyla diğer bir şirketin mallarını uluslararası hedef pazarda satması durumudur (Cengiz vd., 2007: 36). Bu yöntemde, uluslararası pazarlara doğrudan ihracat yapamayan bir firma, sürekli ihracat yapan firmalarla işbirliği yaparak dolaylı olarak kendi ürünlerinin ihracatını gerçekleştirmiş olmaktadır.

2.2.1.2. Doğrudan (Dolaysız) İhracat

Doğrudan ihracatta herhangi bir yurtiçi aracıdan yararlanmaksızın mal veya hizmetler doğrudan doğruya hedef dış pazara ulaştırılır (Karafakioğlu,1997: 192). Doğrudan ihracat daha çok, büyük ölçekli ihracat firmalarının tercih ettiği bir giriş yöntemidir. Çünkü bu ihracat yöntemini kullanan ihracat firmasının dolaylı ihracata kıyasla daha fazla kaynak kullanması gerekmektedir.

Doğrudan ihracatın dolaylı ihracatla kıyaslandığında bazı avantajlara sahip olduğu görölmektedir:

- Pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrol daha yüksektir (pazarlama araştırması, fiyat belirleme, tutundurma, lojistik faaliyetler vb.).
- Daha yüksek kâr fırsatları.
- Uluslararası pazarlama konusunda uzmanlığın geliştirilebilmesi.

Bunların yanı sıra doğrudan ihracat dolaylı ihracata göre daha maliyetli ve risklidir.

Dolaylı ve doğrudan ihracat seçenekleri ilk bakışta birbirlerine karşıt kavramlar olarak görölebilmesine rağmen, bu faaliyetler birbirleriyle uyum göstermeyen bir nitelikte değildirler. Bir firma, geniş ve yüksek hacimli pazarlara ihracatını direkt yolla yaparken, diğer yandan daha küçük hacimli olan pazarlara dolaylı ihracat yöntemiyle ulaşabilecektir.

Firmalar uluslararası pazarlara doğrudan ihracatla yöneldikleri zaman genellikle aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadırlar:

- **Yurtdışı İhracat Büroları:** Bu bürolar, yabancı ülkede üretici firma adına pazarlama faaliyetlerini (depolama, dağıtım, tutundurma vb.) yürütmektedirler.

Üretici firmadan sağladıkları malları, tüketicilere, acentalara, distribütörlere, toptancı ve perakendecilere ulaştırmaktadırlar.

İhracat büroları yabancı ülkede faaliyet gösterdikleri için, bu pazarları daha iyi tanıma fırsatına sahiptirler. Bu nedenle ana firmaya pazar bilgisi sağlayabilmektedirler. Bu da ihracatçı firmanın, yabancı pazardaki faaliyetlerini daha kontrollü yürütmesine olanak sağlamaktadır.

- **Acentalar:** Uluslararası pazarlarda acentalar, bir sözleşmeye dayanarak belirli bir uluslararası pazarda sürekli bir şekilde ihracatçı firmayı ilgilendiren işlemlerde aracılık eden ya da bunları firma adına yapmayı meslek edinmiş kurumlardır (Cengiz vd., 2007: 40). Yaptıkları hizmet karşılığında ihracatçı firmadan belirli miktarda komisyon almaktadırlar. Acentalar sattıkları malları mülkiyetlerine almamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, mallar doğrudan alıcıya ulaştırılmaktadır. Bu da, ihracat faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktadır.

Acentalar tek bir firmanın ürünlerini satabilecekleri gibi, rakip firmaların da ürünlerini satabilirler. Bu durum doğrudan ihracatta acentaları kullanan işletmeler için dezavantaj sayılmaktadır.

- **Distribütörler:** Distribütörler, ihracatçı firmanın mallarını satın almak suretiyle uluslararası hedef pazara sunan, tacir sıfatındaki ihracat aracılarıdır (Cengiz vd., 2007: 40). Acentalardan farklı olarak distribütörler, malları ihracatçı firmadan kendi hesabına satın almaktadırlar ve belirli bir kâr marjıyla faaliyet göstermektedirler. Distribütörler, malların uluslararası pazarlarda pazarlanması ile ilgili sorumlulukları da üstlenmektedirler. Bu yöntemin avantajı, distribütörlerin malların tek satıcısı olmaları halinde, imkanlarını malların satışına yoğunlaştırarak ihracatçı firmaya yüksek kazanç sağlayabilmeleridir. Ancak acentalarla kıyaslandığında distribütörlerin kullanılması, firmaların ihracat faaliyetleri üzerindeki kontrolünün daha zayıf olmasına yol açacaktır.
- **Gezici Satış Temsilcileri:** Bu temsilciler, firmada çalışan ve firmanın mallarını yabancı ülkelere geziler yaparak pazarlamaya çalışan satış görevlileridir. Bunların görevi, yabancı ülkelerde firmanın mallarına sipariş elde etmektir.

Aktif bir pazarlama çabasının sonucu olan gezici satış temsilcilerinin temelde üç görevi vardır. Bunlar (Ecer ve Canitez, 2006: 73):

- a) Satışa konu ürünlerle ilgili müşterinin bilgilendirilerek, siparişlerin alınması ve ihracatın gerçekleştirilmesi,
- b) Üretici işletmenin uluslararası pazarlarda tanıtılması ve ürüne ilişkin marka imajının yaratılması,
- c) Uluslararası pazarlarla ilgili bilgileri toplama ve bu bilgileri üretici işletmeye aktarma.

Gezici satış temsilcilerinin yabancı ülkelere gerçekleştirdikleri gezilerin maliyeti yüksek olabilir. Ancak bu yöntemin risk düzeyi düşüktür. Genellikle ihracatçı firmanın bu yöntemi kullanarak uluslararası pazarlarda başarılı olması, satış temsilcilerinin çabalarına bağlı olmaktadır.

- **Yabancı Ülkelerdeki Toptancılar ve Perakendeciler:** İhracatçı firma uluslararası pazarlardaki toptancılara ve perakendecilere ulaşarak mallarının doğrudan ihracatını gerçekleştirebilirler. Uluslararası pazarlara girişte toptancılar, kendi ya da bir başkasının adına ihracatçı firmalardan malları satın alarak bunları başka ticari veya imalatçı işletmelere satan ticari kuruluşlardır. Perakendeciler ise, ihracatçı firmaların mallarını hedef pazarda bulunan en son tüketicilere satan ihracat araçlarıdır (Cengiz vd., 2007: 42). Uluslararası pazarlara girişte perakendecilerin kullanılması, toptancılarla kıyaslandığında ihracatın daha kontrollü gerçekleşmesine yol açacaktır. Çünkü toptancıların kullanılması zamanı ürünler hedef tüketiciye ulaşana kadar çok sayıda araçlardan geçmektedir. Oysa perakendeciler doğrudan tüketicilerle ilişkiindedir.
- **E-ticaret:** Günümüzde zaman ve uzaklık sınırlarını ortadan kaldıran internetin yaygın bir şekilde kullanılması sonucunda, firmalar elektronik ticareti ister ulusal pazara isterse de uluslararası pazarlara ulaşma yolunda bir seçenek olarak görmektedirler.

Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmalar için yeni bir alternatif kanal olan e-ticaret çeşitli avantajlara sahiptir. E-ticaret sipariştten teslimata kadar geçen sürede daha az hata yapılmasını sağlayarak hızlı ve zamanında

teslimatın gerçekleştirilmesine, globalleşen pazarlarda geniş bir erişim alanına ulaşılmasına, maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlar (Cengiz vd., 2007: 43).

2.2.2. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşması, uluslararası pazarlara girişte endüstriyel ya da ticari uzmanlığın, belli bir bedel karşılığında, kiralanması veya satın alınmasını sağlayacak bir anlaşmadır. Başka ifadeyle, uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme tarafından, yurt dışındaki yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni veya yetkisinin verilmesidir (Cengiz vd., 2007: 52).

Lisans anlaşmasında iki taraf vardır: **lisans veren (*licensor*)** ve **lisans alan (*licensee*)**. Lisans anlaşmasına konu olan değerler ise aşağıdakiler olabilir:

- Marka adı
- Patent
- Telif hakkı
- Üretim bilgisi (know-how)
- Teknik danışmanlık
- Ticari sır
- Tasarım
- Yönetim deneyimi
- Ürün formülü
- Süreç vb.

Başta da ifade edildiği gibi, lisans verme belli bir bedel karşılığında gerçekleştirilmektedir. Lisans alan lisans verene bir ücret ödemektedir ki, buna da **royalty** denmektedir. Bu bedel, sektöre, lisans verenin marka değerine, anlaşmanın süresine vb. göre farklılık göstermektedir. Genellikle royalty bedeli, satışlar üzerinden hesaplanmakta ve yüzde üç ile beş arasında değişmektedir (Karafakioğlu, 1997: 206).

Bir diğer ödeme şekli karşılıklı lisans vermedir. Bir çeşit barter olan bu yöntemde firmalar, karşılıklı olarak patent ya da know-how'larını kullanırlar. Örneğin

bir firma, başka bir firmaya marka adını kullandırması karşılığında, onun teknolojisini alabilir (Cengiz vd., 2007: 52).

Lisans anlaşmalarının **avantajlarından** bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Lisans vermede, uluslararası pazarlara yatırım söz konusu değildir. Dolayısıyla yatırımdan daha düşük maliyetli ve daha az zaman alıcı bir yöntemdir.
- Ortak girişim, doğrudan yatırım gibi diğer yöntemlere göre daha az risk taşımaktadır.
- Lisans alan firmaya bir teknoloji aktarıldığı için, dış pazardaki hükümetlerin lisans veren firmaya karşı olumlu bir tutum içine girmeleri kolaylaşacaktır (Karafakıoğlu, 1997: 206).
- Lisanslama, uluslararası pazarlara girmede en kolay ve hızlı bir strateji olabilir. Lisans anlaşmalarını tercih eden işletmeler, yabancı ülkelerin gümrük mevzuatlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaşmadıkları gibi, mallarının pazarlanmasında da hazır bir dağıtım ve servis hizmetine kavuşurlar (Ecer ve Canitez, 2006: 75).
- Lisans verilen pazarla ilgili güvenilir bilgiye ulaşılabilmesi.
- Lisansı verilen bir ürünün, yabancı pazarda başarılı bir imaja kavuşması durumunda; lisans verenin, diğer ürünleri ile de bu pazara girmesinin kolaylaşması.
- Lisans veren firma, gelişmeler sonucu kendi ülkesinde terk etmek zorunda kaldığı teknoloji veya ürünleri lisans yöntemiyle uluslararası pazarlara transfer edebilir. Böylece, bu ürün ya da teknolojilerden kazanç sağlayabilir.

Lisans anlaşmalarının **dezavantajları** da vardır ki, bunlardan bazıları şöyledir:

- Lisans veren firma bilgi, teknoloji, deneyim vb. gibi değerlerini lisans alan firmaya transfer etmekle, gelecekte potansiyel rakiplerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olabilir. Lisans alan firma lisans anlaşmasının sona ermesinden sonra veya anlaşmadan çekilerek uluslararası pazarlarda lisans veren firmaya rakip olabilir.
- Lisans veren firmanın lisans alan firma üzerindeki kontrolünün zayıf olması.
- Lisans anlaşmasının uluslararası pazarlara giriş yöntemleri içinde düşük kârlı yöntemlerden olması.
- Lisans anlaşmalarının sona ermesinde, genellikle lisans hakkına sahip olan lisans alanın, bu hakkı kendi işletmesinin amaçları ve çıkarları doğrultusunda kullanma isteği yatar. Diğer bir ifadeyle, lisans alan lisans verenin istekleri dışına çıkarak, pazar potansiyelinin geliştirilmesi için gerekli finansal ve yönetsel eylemleri yerine getirmeyebilir (Ecer ve Canitez, 2006: 76).
- Lisans alan firma lisans verene ödemiş olduğu yüksek bedeli fiyatlarına yansıtabilir. Bunun sonucunda satışlar olumsuz etkilenebilir (Cengiz vd., 2007: 56).
- Lisans alan, kullanma hakkına sahip olduğu değerlerde gerekli kaliteyi yakalayamazsa, bu durum lisans verenin uluslararası pazarlardaki konumunu olumsuz etkileyebilir.

2.2.3. Franchising

Franchising, franchise verenle (*franchisor*) franchise alan (*franchisee*) arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde *royalti* adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkanı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır (Cengiz vd., 2007: 69). Başka bir ifadeyle, franchising, bir işletme sistemi altında, kendisini marka ve imaj konusunda pazara kabul ettirmiş, bu imaj ve marka çerçevesinde faaliyet gösteren bir işletmenin desteğiyle birbirlerinin benzeri ya da aynısı olan işletmelerin, mal veya hizmetlerin

üretim veya dağıtımını hedef alarak, bazı ödemeler karşılığı franchisor ile franchisee'nin girmiş olduğu bir ticari anlaşma türüdür (Ecer ve Canitez, 2006: 76).

Francorum rex (kölelikten kurtulma) kelimesinden türemiş olan franchising, gelişmiş ülkelerde, özellikle ABD'de çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. ABD'de perakende satışların yaklaşık %40'ı ve gayri safi milli hasılanın %10'u franchising kaynaklıdır (Bradley, 2002: 284).

Franchising yapı itibariyle lisans anlaşmasına benzese de, aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Lisans Anlaşması ile Franchising Arasındaki Önemli Farklılıklar

	Lisans Anlaşması	Franchising
Konu	Ürün (bazen sadece bir tek ürün)	Bütün iş (teknik bilgi, ticari marka, iş ilişkileri)
Taraflar	Genellikle köklü işletmeler	Özellikle franchise alanlar küçük, girişimci işletmelerdir.
Süre	Genellikle 16-20 yıl	Genellikle 5 yıl süreli, bazen 10 yıla kadar uzatılabilir.
Kontrol	Az	Çok
Anlaşma	Pazarlığa açık	Pazarlığa kapalı

Kaynak: Cengiz vd., 2007, s. 79.

Genellikle iki çeşit franchising sistemi vardır. Bunlar:

- **Ticari Marka Franchising'i:** Bu franchising çeşidinde, uluslararası pazarlarda kendisini imaj ve kalite yönünden kabul ettirmiş franchisor franchising hakkını alan işletmeye ticari marka ve adını kullanma yetkisini verirken, ürünlerini de satma olanağını tanır. Örneğin AVİS oto kiralama işletmeleri, bu tür franchising anlaşmalarına örnek olarak gösterilebilir.
- **İşletme Formatı Olarak Franchising:** bu tür franchising anlaşmalarında franchise veren ticari markasını kullandırma ve ürünlerini satma olanağının yanında; üretim, personel, yönetim ve işletme gibi bir bütün halinde işletme

sistemini kullanma hakkını franchise alana verir. Burger King ve McDonalds firmaları bu konuda örnek olarak gösterilebilir (Ecer ve Canitez, 2006: 77).

Franchise alan ve franchise veren açısından ise franchising tipleri üçe ayrılır (Cengiz vd., 2007: 73):

- *Üretici – Perakendeci Sistemler* (otomobil satışı)
- *Üretici – Toptancı Sistemler* (meşrubat firmaları)
- *Hizmet Firması – Perakendeci Sistemler* (fast food firmaları)

Franchising giriş yönteminin başlıca **avantajları** aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uluslararası pazarlarda genişleme, mukayeseli olarak hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir.
- Sermaye giderlerinin az olması.
- Franchise veren firmanın, günlük işletmecilik detaylarıyla uğraşmasına gerek kalmamaktadır (Bradley, 2002: 286).
- Yerel pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla yabancı bir çevrede çalışma zorlukları (başta dağıtım olmak üzere) en aza indirgenmiş olur (Cengiz vd., 2007: 76).
- Politik risklerin az olması (Root, 1994: 110).

Franchising yönteminin **dezavantajları** ise şunlardır:

- Franchise alan firma, yetersiz performansı ile franchise veren firmanın marka adına zarar verebilir.
- Franchise verenin franchise alan firmanın faaliyeti üzerindeki kontrolünün yeterli düzeyde olmaması (Bradley, 2002: 287).
- Uluslararası pazarlarda franchise alacak girişimcileri bulma zorluğu.
- Franchise veren firmanın gelirinin kısıtlı olması (Root, 1994: 110).
- Başarılı bir franchise'ın (ürün adı, ticari marka, iş yapma biçimi vs.) özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında taklit edilebilme şansı yüksektir (Cengiz vd., 2007: 77).

2.2.4. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim yöntemiyle uluslararası pazarlara açılan bir firma, yabancı ülkedeki üreticilere anlaşma yoluyla ürünlerinin üretim iznini vermekte ve üretilen ürünleri yine aynı yabancı ülkede veya diğer uluslararası pazarlarda pazarlamaktadır. Sözleşmeli üretim bir yönüyle üretimin ulusal sınırların dışına taşınması özelliğine sahipken, diğer yönüyle de anlaşma koşulları altında belirli bir malın üretimini yabancı bir işletmenin gerçekleştirmesini içermektedir. Daha çok fason imalat yapan işletmelerin, bu tür anlaşmalarla ticari faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir (Ecer ve Canitez, 2006: 79).

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

Sözleşmeli üretim yönteminin sağladığı **avantajları** şöyle sıralayabiliriz:

- Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmanın dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir (Karafakioğlu, 1997: 205).
- Lisanslama yöntemlerinden farklı olarak firmanın pazarlama faaliyetleri üzerinde kontrolü söz konusudur (Root, 1994: 113).
- Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı vardır (Cengiz vd., 2007: 87).
- Üretici firmayla yapılan anlaşma, süre bitiminde yenilenmeyebilir.
- Üretim bir başkası tarafından yapıldığı için, işçi-işveren ilişkileri ve benzeri sorunlardan da tamamen kaçınılmış olacaktır (Karafakioğlu, 1997: 205).
- Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilir.
- Üretim faaliyetlerinden sıyrılmak, uluslararası pazara açılacak firmanın özellikle pazarlamada (ürün tasarımı, satış, dağıtım, satış sonrası hizmet vb.) uzmanlaşmasını sağlayacaktır (Cengiz vd., 2007: 87).

Sözleşmeli üretim yönteminin **dezavantajları** ise şöyledir:

- Sözleşmeli üretimde üretilecek malın özellikleri konusunda tarafların anlaşmasına rağmen, mal üzerinde ana firmanın tam bir kontrolü yoktur. Bu da sözleşmeli üretimin sakıncalı bir yönü olarak kabul edilebilir (Ecer ve Canitez, 2006: 79).
- Üretimi gerçekleştirecek uygun bir yerel üreticini bulma zorluğu (Root, 1994: 113).
- Üretimin başkası tarafından yapılması, bu faaliyetten kaynaklanan kârdan yoksun kalınmasına yol açar (Karafakioğlu, 1997: 205).
- Üretimi yapan firma, gelecekte potansiyel rakip olabilir.
- Üretici firmanın yeterli düzeyde üretimi gerçekleştirebilmesi için, esaslı teknik destek gerekebilir.

2.2.5. Montaj

Uluslararası pazarlara girişte kullanılan montaj yönteminde, ana ülkede üretilen ürün parçaları ve girdileri uluslararası pazarlarda bir araya getirilerek nihai ürün elde edilmektedir. Genellikle bu yöntem, parça ve girdilerin taşıma maliyetlerinin nihai ürünün taşıma maliyetinden düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Özellikle sanayileşmekte olan ülkeler, yurt içinde üretimi arttırmak ve işsizliği azaltmak amacıyla ithal edilen girdilere daha düşük gümrük tarifeleri uygulamakta, böylece yabancı sermayeyi kendi pazarlarında üretime yöneltmeye çalışmaktadırlar (Karafakioğlu, 1997: 205).

Montaj yöntemi, ihracatla doğrudan yatırım arasında orta bir yol olarak görülebilir. İhracattaki nihai ürünlerin uluslararası pazarlara akışıyla ilgili zorluklar ve doğrudan yatırım yöntemindeki politik riskler, montaj yöntemi kullanılarak aşılabilir.

Montaj yönteminde de uluslararası pazarlara yatırım söz konusudur. Ancak montajın lisans anlaşmasıyla gerçekleştirilmesi durumunda, bu yatırıma gerek kalmayabilir. Dolayısıyla firma yatırım maliyetlerinden kurtularak önemli bir avantaj elde edebilir.

Montaj yönteminin getirdiği **avantajlar** şöyledir:

- Taşıma maliyetlerinin düşük olması.
- Yabancı ülkelerin uyguladıkları gümrük tarifelerinin düşük olması.
- Uluslararası pazarlardaki ucuz işgücünün getirdiği maliyet avantajları.
- Montajın gerçekleştirildiği uluslararası pazara gelecekte doğrudan yatırımla girilmesi durumunda, önemli bir deneyimin elde edilmesi.

Uluslararası pazarlardaki bazı politik ve yasal düzenlemeler, montaj yöntemini kullanan firma için bir **dezavantaj** olabilir. Örneğin, yabancı hükümetler nihai ürünün üretiminde kullanılacak parçaların ve girdilerin önemli bir bölümünün yabancı ülkede üretilmesini isteyebilir.

2.2.6. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, uluslararası pazarlara açılan bir firmanın yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir (Cengiz vd., 2007: 115). Uluslararası pazarlardaki yerel işletme yönetim konusundaki yetersizliğini, bu konuda bilgi ve beceriye sahip uluslararası firmayla anlaşmaya girerek gidermeye çalışır. Bu yönetim hizmetinin karşılığında da belli bir ücret ödemektedir.

Yönetim sözleşmesi yönteminde firma, uluslararası pazardaki işletmenin genel yönetim işlevlerini gerçekleştirmektedir. Genellikle bu anlaşmalar; yeni sermaye yatırımları, uzun vadeli borçlar, kâr politikası, mülkiyet düzenlemeleri konularında firmaya yetki vermemektedir. Bu açıdan, yönetim kontrolü genel işlevlerle sınırlıdır (Root, 1994: 114).

Tablo 5'de yönetim sözleşmelerinin kullanıldığı sektörler gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi bu sözleşmeler her alanda uygulanabilir niteliktedir.

Yönetim sözleşmesinin **avantajlarını** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bir çok yeni uluslararası pazarlara girme olanağının olması.
- Yönetim ücretinin önemli bir kazanç sağlaması.
- Uluslararası pazarlara giriş riskinin düşük olması.
- Doğrudan yatırım yoluyla girilemeyen pazarlara girme olanağı.

Tablo 5. Yönetim Sözleşmelerinin Kullanıldığı Sektör ve Alt Sektörler

Tarım: <ul style="list-style-type: none">• Ticari Tarım• Mandıra Ürünleri• Büyük Baş Hayvan Yetiştiriciliği• Küçük Baş Hayvan Yetiştiriciliği• Sulama Sistemleri	Sanayi: <ul style="list-style-type: none">• Madencilik• Küçük Sanayi• Tekstil• Kimya• Gıda• Mobilya Sanayi• Makine Sanayi• Çimento Sanayi• Bira• Petrol Ürünlerinin İşlenmesi ve Dağıtımı
Nakliye: <ul style="list-style-type: none">• Hava Yolları• Hava Alanları• Otobüs Hatları• Kara Taşımacılığı• Tren Yolu• Deniz Taşımacılığı• Kargo Teslimi• Liman Yönetimi	Kamu Hizmetleri: <ul style="list-style-type: none">• Gaz• Su• Elektrik• Posta İşlemleri• Haberleşme• Sağlık
Hizmetler: <ul style="list-style-type: none">• Bankacılık• Sigortacılık• Perakendecilik	Turizm: <ul style="list-style-type: none">• Otel• Seyahat Acentası• Tatil Köyü

Kaynak: Cengiz vd., 2007, s. 122.

Bu yöntemin **dezavantajları** ise şöyledir:

- Firmanın kendi ürünleri için kalıcı pazar konumlandırmasının olmaması.
- Anlaşma sürecinin zaman alması.
- Az bulunur yönetim becerisinin kullanımı (Root, 1994: 115).
- Performans ücretlerinin önlenmesi durumunda finansal risk.
- İşletme sahibinin finansal gücüne bağımlılık.
- Hükümet etkileri gibi içsel faktörler üzerinde sınırlı kontrol.
- Sözleşmenin erken iptali riskinin bulunması (Cengiz vd., 2007: 122).

2.2.7. Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak anahtar teslim projeleri, müşterinin tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. İhtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesini, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir. Sistem alımı sözleşmesi sona erdiğinde kurulmuş olan sistem, müşterinin mülkiyetine geçmektedir. Başka bir ifadeyle projenin anahtarı teslim edilmektedir (Cengiz vd., 2007: 100).

Anahtar teslim projeleri, genellikle karmaşık üretim süreçlerinin bulunduğu sektörlerde (petrol rafinerileri, ilaç, kimya vb.) çok sık kullanılmaktadır. Bundan başka, uluslararası pazarlardaki ülkelerin devletlerine satılan büyük projeler de bu kapsama girmektedirler.

Anahtar teslim projelerinin **avantajları** aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Uluslararası pazarlara doğrudan yatırım yöntemiyle girmenin zor olduğu durumlarda bu pazarlara giriş için uygun bir yöntem olabilir.
- Doğrudan yatırım giriş yöntemindeki riskler (politik, ekonomik vb.), anahtar teslim projeleri büyük ölçüde tehdit oluşturmamaktadır. Çünkü uluslararası pazarlara bu projelerle katılan firma sadece sistemi kurmaktadır ve anlaşma bitiminde sistemi devretmektedir.

Bu projelerin **dezavantajları** ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Projeyi satın alan firma, gelecekte potansiyel rakip olarak projeyi satan firmanın karşısına çıkabilir.
- Bu projelerin uluslararası pazarlara girmede uzun dönemli strateji olmaması.
- Genellikle anahtar teslim projeleri, büyük hacimli finansal kaynakları gerektirmektedir.

2.2.8. Ortak Girişim

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi olarak *ortak girişim* (joint venture), bir firmanın başka yatırımcı/yatırımcılarla uluslararası pazarda iş yaratmak amacıyla gücünü birleştirerek, mülkiyet ve kontrol paylaşımı ile ortaklık kurmasıdır (Cengiz vd., 2007: 139). Başka bir ifadeyle ortak girişim; iki ya da daha fazla firmanın, genellikle üretim ve dağıtım eylemlerini gerçekleştirmek için kurdukları, fakat hiç birinin bu ortak girişim üzerinde tam bir kontrolünün olmadığı, ancak ortak girişim yönetiminde söz sahibi olduğu ortaklık biçimi olarak tanımlanabilir (Ecer ve Canitez, 2006: 79).

Firma ortak girişimi uluslararası pazardaki yerel bir firmayla, yabancı bir firmayla veya bunların karışımıyla yapabilir. Geleneksel ortak girişim, firmanın uluslararası pazardaki yerel bir firmayla yapmış olduğu ortak girişimdir.

Firmanın ortak girişimdeki mülkiyet payına göre ortak girişimler üçe ayrılmaktadır (Kotabe ve Helsen, 1998: 256):

- Çoğunluk (%50'den fazla)
- Eşit (%50-%50)
- Azınlık (%50'den az)

Ortak girişimin sunduğu **avantajları** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Genellikle ortak girişimden elde edilen kâr, daha önce belirtilen giriş yöntemleriyle (ihracat, lisans anlaşması, franchising, sözleşmeli üretim) kıyaslandığında daha fazladır.
- Önceki yöntemlerle kıyaslandığında, firmanın uluslararası pazarlama faaliyeti üzerindeki kontrolü daha fazladır.
- Uluslararası pazarlara tam mülkiyetli yatırım yapmak isteyen firma, bazen bu isteğini değişik nedenlerden (örneğin, yabancı hükümetin tam mülkiyetli yatırımı engellemesi) gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda alternatif seçenek olarak ortak girişim tercih edilebilir.
- Ortak girişim yöntemiyle firma, değişik kaynaklara (finansal, insan) erişebilir.
- Riskin ortaklar arasında paylaşılması.

- Ortak girişim yöntemiyle firma, uluslararası pazardaki yerel ortağın sahip olduğu pazar bilgisine, deneyimine ve ilişkilerine hızlı bir şekilde ulaşmaktadır. Böylece, yerel ortağın pazar çevresini ve işletmecilik kültürünü iyi bilmesi; yerel tedarikçilerle, müşterilerle, bankalarla, hükümet resmileriyle olan ilişkileri; dağıtım sistemini bilmesi, ortak girişimi avantajlı hale getirmektedir. Bundan başka, firma, gireceği uluslararası pazarı kültürel olarak uzak görüyorsa, yerel bir ortağa ihtiyacı daha fazla olacaktır.
- Farklı ekonomik sistemlere sahip ülke pazarlarına giriş zamanı de ortak girişim tercih edilebilir. Örneğin, Çin'de hükümet, yerel firmaların büyümeleri, teknoloji ve yönetim deneyimine sahip olmaları için ortak girişimleri teşvik etmektedir (Douglas ve Craig, 1995: 164).
- Devlet ihalelerinde yerel firmaların tercih edilmesi engelinin aşılması.
- Ortak girişimler, firmalara fiyat konusunda rekabet avantajı yakalama olanağı vermektedir. Çünkü yerel üretim daha ucuz olmakta ve ithal ürünler için vergi ve gümrük sorunu ortadan kalkmaktadır (Cengiz vd., 2007: 143).
- Uluslararası pazarda prestiji yüksek bir yerel firmayla yapılacak ortak girişim, firmanın bu pazarda daha kolay benimsenmesine yardımcı olacaktır.
- Ortak girişim, firmanın yatırım portföyünü çeşitlendirmesine olanak sağlayabilir (Bradley, 2002: 288).

Bu avantajlarının yanı sıra ortak girişimin bazı **dezavantajları** da vardır ki, bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Önceki yöntemlerle kıyaslandığında daha riskli ve maliyetli yöntemdir.
- Tam kontrolün olmaması – Firma, mülkiyet payının çoğunluğuna sahip olmakla veya kilit konumlara kendi elemanlarını yerleştirmekle ortak girişimdeki kontrolünü artırabilir (Kotabe ve Helsen, 1998: 257).
- Eşgüdüm zorlukları.
- Ortaklar arasındaki potansiyel sorunlar ve çatışmalar – Örneğin, kazancın nasıl değerlendirileceği konusunda ortaklar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Yerel firma bu kazancın tekrar ortak girişime yatırılmasını, uluslararası firmaysa bu kazancın başka uluslararası pazarlara yatırım olarak transfer edilmesini savunabilir (Douglas ve Craig, 1995: 165).

- Ortaklar arasındaki iletişim ve yönetim zorlukları – Farklı işletmecilik kültürlerine ve yönetim tarzlarına sahip firmalar arasında böyle zorluklar olabilir.
- Esneklik ve gizliliğin kaybı (Bradley, 2002: 293).
- Ortağın gelecekte rakip olabilmesi.

Başarılı bir ortak girişim için dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdakilerdir (Kotabe ve Helsen, 1998: 258-259):

- ✓ Doğru ortak seçimi,
- ✓ En başından amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmesi,
- ✓ Kültürel boşlukların doldurulması,
- ✓ Üst yönetimin ortak girişime bağlılığı ve saygısı,
- ✓ Ortak girişime aceleci değil, aşamalı yaklaşımın olması.

2.2.9. Doğrudan Yatırım

Yurt dışında doğrudan yatırım, firmanın kendi ülkesi dışında hedef aldığı pazara

- sıfırdan yeni tesisler inşa ederek (greenfield investment),
- mevcut tesisleri satın alarak (acquisition),
- veya yerel bir firmayla ortak girişimde bulunarak (joint venture) açılmasıdır (Cengiz vd., 2007: 191).

Bir önceki alt bölümde ortak girişim yöntemi incelenmiş olduğundan, burada daha çok tam veya yüzde yüz mülkiyetli doğrudan yatırımdan bahsedilecektir.

Uluslararası pazarlara *yüzde yüz oranlı doğrudan yatırım*, başka bir ülkede işletme yönetimine bütünüyle hakim olunacak şekilde üretim olanaklarının kurulması veya satın alınmasını ifade eder (Ecer ve Canitez, 2006: 80). Başka bir ifadeyle yurtdışında *doğrudan yatırım*; üretim tesisleri, ekipman ve diğer varlıkların satın alınması veya tamamen yeni baştan tesis edilmesi suretiyle firmanın kendi ülkesinden ev sahibi ülkeye yatırım akışını ifade eder (Cengiz vd., 2007: 196).

Uluslararası pazarlara giriş zamanı doğrudan yatırım yönteminin tercih edilmesi için pazarın yeterince büyük olması, diğer giriş yöntemlerinin sakıncalarının faydalarından fazla olduğunun görülmesi ve yatırım riskinin katlanılabilir bir düzeyde kalması gereklidir (Karafakıoğlu, 1997: 207). Çünkü bu yöntemle uluslararası pazarlara açılan bir firma, diğer yöntemlere göre daha fazla riske katlanmak zorundadır.

Doğrudan yatırım yönteminin sağladığı **avantajları** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ucuz işgücü veya hammadde ile dış ülkenin yatırım teşvikleri ve taşıma avantajlarından kaynaklanan tasarruflar (Mucuk, 2001: 313).
- Yüksek ithalat vergilerinin olmaması (Cateora ve Graham, 2001: 338).
- İşletmecilik faaliyetleri üzerinde tam kontrolün olması.
- Yüksek kâr potansiyeli, ayrıca kazancın tamamen firmaya kalması (Kotabe ve Helsen, 1998: 259; Douglas ve Craig, 1995: 166).
- Ortak girişim ve diğer sözleşmeye dayalı yöntemlerdeki zorlukların olmaması, doğrudan yatırımın tercih edilmesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Ortaklıklardaki risklerle (çıkar çatışmaları, yönetim ve iletişim sorunları vs.) karşılaşmak istemeyen firmalar için bu yöntem uygun bir seçenektir.
- Doğrudan yatırım firmaya, uluslararası pazarları kendi stratejisi doğrultusunda geliştirme olanağı vermektedir (Douglas ve Craig, 1995: 166).
- Girilen ülkede iş ve istihdam imkanı açmanın sağlayacağı olumlu imaj.
- İşletmenin, ürününün yerel pazara daha kolay adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olacak şekilde, hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtıcılarla iyi ilişkiler geliştirmesi (Mucuk, 2001: 313).

Doğrudan yatırım yöntemi, diğer yöntemlerde olduğu gibi, bazı **dezavantajlara** sahiptir. Doğrudan yatırım, diğer yöntemlere göre daha fazla risklere maruz kalmaktadır. Bu riskler pazara ilişkin olabileceği gibi, politik veya yasal kaynaklı da olabilir. Örneğin, yabancı hükümetler fiyatlandırma ve para transferi konularında kısıtlamalar getirebilirler (Ecer ve Canitez, 2006: 81).

Tam mülkiyetli doğrudan yatırım yöntemiyle uluslararası pazarlara giren firmalar, girilen ülkede kültürel ve/veya ekonomik bağımsızlığa tehdit olarak algılanabilmektedirler. Firmalar bu sorunun üstesinden gelmek amacıyla, girilen ülkede “yerelleştirme” politikası uygulayabilirler. Yerel yöneticileri istihdam ederek, yerel kaynaklara başvurarak, yerel marka adları geliştirerek, sportif veya kültürel etkinliklere sponsorluk yaparak bu sorun çözüme kavuşturulabilir (Kotabe ve Helsen, 1998: 260).

Bunlardan başka, bu yöntemle uluslararası pazarlara girmeyi düşünen firmanın daha fazla sermaye, yönetim ve diğer şirket kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yüksek kâr potansiyeline sahip olmasına rağmen, firmanın yatırımdan kazanç elde etmesi hayli zaman alabilmektedir (Root, 1994: 125).

Daha önce de belirtildiği gibi, uluslararası pazarlara doğrudan yatırım yoluyla girmeyi düşünen firma, ya **satın alma** (acquisition) ya da **sıfırdan yatırım** (greenfield investment) yöntemiyle bu pazarlara girebilir.

Genel olarak **satın alma**, bir şirketin bir başka şirketi kendi bünyesine alması olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, satın alma, bir şirketin başka bir şirketin tamamını veya bir kısmını alması olarak tanımlanabilir. Satın almada, alıcı şirket (acquirer, buyer) ve satın alınan şirket veya hedef şirket (acquiree, target company) olmak üzere iki taraf bulunmaktadır (Cengiz vd., 2007: 160).

Firma, uluslararası pazardaki bir şirketi değişik nedenlerle satın almak ister. Bunlar; ürün çeşitlendirme, coğrafi farklılaştırma, özgül varlıkların (yönetim, teknoloji, dağıtım kanalları, çalışanlar vs.) satın alınması, finansal (portföy) çeşitlendirme, hammadde veya başka ürünlerin sağlanması olabilir (Root, 1994: 142-143).

Satın alma yönteminin sağladığı **avantajları** şu şekilde sıralayabiliriz:

- Uluslararası pazara hızlı giriş olanağı.
- Dağıtım kanallarına erişim.
- Mevcut müşteri tabanına erişim.
- Mevcut marka adlarına, firma itibarına erişim.
- Mevcut yönetim deneyimine erişim.

- Kapasiteyi artırmadan pazar payına sahip olma.
- Firma, kullanımı devam etmekte olan varlıkları satın aldığı için kazancın kısa zamanda elde edilme olanağı (Bradley, 2002: 310).
- Yüksek rekabetçi pazarlarda, pazara yeni girenler için yer olmaması veya giriş engellerinin olduğu durumlarda tercih edilebilir bir yöntemdir (Douglas ve Craig, 1995: 166).

Bunların yanında satın alma yönteminin **dezavantajlarını** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Satın alınan varlıkların beklentileri karşılamaması, gerekli standartların altından olması (süresi dolmuş fabrikalar, imajı düşük marka adı, motivasyonu düşük çalışanlar, coğrafi konumun iyi olmaması).
- Yüksek maliyetli olabilmesi.
- Mevcut işe uyum.
- İletişim ve koordinasyon sorunları.
- Yerel hükümet belirli koşullar öne sürebilir.
- Uygun satın alma adayını bulma zorluğu.

Meyer ve Estrin (2001) satın almanın özel bir türü olarak **brownfield** yatırımlarını ayrıca incelemişler. Onlara göre, satın alınan varlıklar firmanın beklentilerini karşılamadığı durumlarda bu varlıkların tekrar yapılandırılması için büyük miktarda yatırım yapılmaktadır. Dolayısıyla bu tür satın almalar sıfırdan yatırımlara (greenfield investment) benzemektedir.

Sıfırdan yatırım (greenfield investment), firmanın uluslararası pazarda üretim tesisi satın almak yerine kendi imkanlarıyla sıfırdan tesis kurmasını ifade eder. Özellikle üretim sürecinin emek yoğun olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Emek yoğun üretim yapan firmalar açısından üretim tesisleri kurmak için gerekli sermaye ve ekipman fazla maliyetli olmadığından yeni üretim tesisi, sermaye yoğun üretim sürecine sahip firmalara kıyasla daha rahat yapılır (Cengiz vd., 2007: 207-208). Bundan başka, uygun satın alma adayının bulunmadığı ve satın alınabilecek yerel işletmenin yeniden yapılandırılmasının maliyetli olduğu durumlarda da tercih edilen seçenektir.

Sıfırdan yatırım yönteminin sunduğu **avantajları** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Satın alma yönteminin maliyetli olduğu durumlarda bu yöntem avantajlı olabilir. Özellikle küçük işletmeler, satın alma için gerekli finansal kaynaklara sahip olmayabilirler.
- Sıfırdan yatırım işletmeye tesislerini kurabilmesi için yer seçimi serbestliği vermektedir.
- Satın alma yöntemindeki entegrasyon maliyetleri bu yöntemde yoktur.
- Satın alma yöntemiyle kıyaslandığında daha esnek (insan kaynakları, tedarikçiler, lojistik, fabrika düzeni, üretim teknolojisi) bir yöntemdir.

Bunların yanında sıfırdan yatırımın **dezavantajlarını** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Yatırım maliyetinin yüksek olması.
- Yatırım sürecinin çok zaman alması.
- Diğer yöntemlere göre daha riskli bir yöntemdir.

2.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Yönteminin Seçimini Etkileyen Faktörler

Uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimi, bu seçimi etkileyen birçok faktörün değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu faktörlerin çeşitliliği, onların ölçülmesinin zorluğu ve gelecekte bu faktörlerin giriş yöntemi seçimini nasıl etkileyeceğinin tahmin edilmesine olan ihtiyaç; giriş yöntemi seçimini çok karmaşık bir sürece dönüştürmektedir. Bu karmaşık sürecin üstesinden gelmek amacıyla giriş yöntemleri arasında sistematik karşılaştırmayı kolaylaştıracak analitik bir modele ihtiyaç duyulmaktadır.

Giriş yöntemi seçimini etkileyen faktörleri, *işletme içi (içsel)* ve *işletme dışı (dışsal)* faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.

2.3.1. İçsel Faktörler

İşletme Amaç ve Hedefleri. Uluslararası pazarlarla ilgili sınırlı amaç ve hedeflere sahip olan firmalar, bu uluslararası pazarlara minimal katılımı gerektiren

giriş yöntemlerini (örneğin, ihracat veya lisans anlaşmaları) tercih etmektedirler. Bu giriş yöntemleri diğer yöntemlere kıyasla daha az finansal kaynakları ve yönetim dikkatini gerektirmektedir. Uzun vadeli stratejik amaç ve hedefleri olan proaktif firmalar ise, bu hedeflere ulaşmada daha fazla kontrol olanağı veren giriş yöntemlerini (örneğin, ortak girişim veya doğrudan yatırım) tercih etmektedirler.

Firma, giriş yönteminin seçiminde satış hacmi veya pazar payını artırmayı hedefleyebilir ve böylece, bu hedeflere ulaştıracak uygun giriş yöntemini tercih edecektir. Örneğin, pazar payını artırma hedefi, hedef ülkede firmanın kendisine ait dağıtım ve satış sonrası hizmet şebekesini geliştirmeyi gerektiriyorsa, firma doğrudan yatırım yöntemini tercih edebilir. Eğer firma iki veya üç yıl içinde ihracat satış hacmini artırmayı hedeflemişse, dolaylı ihracat yöntemi diğer yöntemlere göre tercih edilebilir (Koch, 2001: 357).

İşletme Büyüklüğü / Kaynaklar. Kaynakları (yönetim, sermaye, teknoloji, üretim ve pazarlama) bol olan işletmeler, daha fazla giriş yöntemi seçeneğine sahiptirler. Kıt kaynaklara sahip işletmeler ise, daha az kaynak kullanımı gerektiren yöntemleri seçebilirler (Root, 1994: 14). Örneğin, doğrudan yatırım yöntemi büyük miktarda sermaye gerektirir ve aynı zamanda yüksek risk taşımaktadır. Benzer şekilde, küçük işletmeler doğrudan yatırım veya ortak girişimler için gerekli yönetim kaynaklarından yoksun olabilir. Bundan başka, işletme büyüklüğünün giriş yöntemi seçimine olan etkisi sektöre-özü kaynak gereksinimine göre değişebilir. Örneğin, kimya endüstrisinde bu ilişki, bilgisayar yazılımı endüstrisine kıyasla daha güçlüdür. (Koch, 2001: 356).

Kaynak Kullanımı / Katılım. Kaynaklar giriş yöntemi seçiminde etkileyici faktör olmalarına rağmen, firmanın giriş yöntemi seçimini açıklamakta yeterli değiller. Kaynakların bulunmasının yanı sıra firmaların bu kaynakları kullanma isteği de bulunmalıdır (Root, 1994: 14). Örneğin, dolaylı ihracat ve lisans anlaşmaları yöntemlerinde düşük düzeyde finansal ve yönetsel kaynakların kullanılması söz konusudur. Ortak girişim yönteminde riskin ve maliyetin paylaşılması vardır, ancak ortak girişim sürecinin yönetilmesi çok zaman ve çaba alıcı bir süreçtir. Bununla beraber, düşük katılım gerektiren yöntemler, firmanın uluslararası faaliyetlerini geliştirme konusunda yetersiz kalmaktadırlar ve önemli fırsatların kaçırılmasına yol açmaktadırlar (Douglas ve Craig, 1995: 153).

Ürün Özellikleri. Farklı özelliklere sahip ürünler, farklı giriş yöntemlerinin seçimini gerektirebilir. Bu özelliklere ürünlerin farklılaştırılma düzeyi, dayanıklılığı, ağırlık/değer oranı, gelişme aşaması, teknik karmaşıklığı vs. ait olabilir. Örneğin, rakip ürünlere kıyasla *farklılaştırılmış* ürünler önemli derecede fiyat avantajı sağlayabilirler. Böyle ürünler, taşıma ve ithalat vergilerinden kaynaklanan maliyetleri karşılayarak hedef ülkede yine rekabetçi üstünlüğe sahip olabilirler. Buna karşılık, az farklılaştırılmış ürünler hedef ülkede fiyat bazında rekabet etmek zorundadır. Bu ise, hedef ülkede üretimi gerektiren giriş yöntemleriyle yapılabilir.

Ağırlık/değer oranları düşük olan ürünler (örneğin, pahalı saatler) için, özellikle önemli derecede üretim ölçek ekonomileri varsa veya firma yönetimi üretim üzerindeki kontrolü kaybetmek istemiyorsa, doğrudan ihracat yöntemi uygun bir seçenek olabilir. Buna karşılık, meşrubat endüstrisindeki firmalar, lisans anlaşmaları yöntemiyle veya yerel işleme ve üretim tesislerine yatırım yoluyla uluslararası pazarlara girmektedirler. Çünkü özellikle uzak pazarlara olan taşıma maliyetleri çok yüksektir (Douglas ve Craig, 1995: 151).

Satış öncesi ve satış sonrası servis gerektiren ürünlerin (birçok endüstriyel ürünlerde olduğu gibi) uzak mesafeden pazarlanması firma için çeşitli zorluklara neden olabilir. Böyle ürünlerin servis performansının yüksek olması, müşterilere olan yakınlık düzeyi ile ilişkilidir. Onun için servis gerektiren ürünlerin pazarlanması sırasında müşterilere yakınlığı sağlayacak giriş yöntemlerinin seçilmesi daha doğru olacaktır.

Ürünün kendisi *hizmetten* (örneğin, mühendislik, reklamcılık, bilgisayar hizmetleri, turizm, yönetim danışmanlığı, bankacılık, perakendecilik, inşaat) oluşuyorsa, bu durumda ihracat seçeneği iptal edilecektir, çünkü hizmetler bir ülkede üretilerek başka bir ülkeye ihraç edilemezler. *Teknoloji yoğun ürünlere* sahip firmalar, lisanslama yöntemleriyle uluslararası pazarlara girebilmektedirler. Teknolojik yoğunluğun daha çok endüstriyel ürünler için geçerli olduğunu düşünürsek, endüstriyel ürünlere sahip firmaların tüketim ürünlerine sahip firmalara kıyasla lisanslama yöntemlerine daha yatkın olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, tüketim ürünlerine sahip firmalar kendi ticari markalarını lisanslayabilirler, ancak bunun için öncelikle uluslararası imajın kazanılması gerekmektedir.

Önemli derecede *adaptasyon* gerektiren ürünlerin uluslararası pazarlarda pazarlanabilmesi için firmaların, onları bu pazarlara yaklaştıracak veya yerel üretimi sağlayacak giriş yöntemlerini seçmesi daha doğru olacaktır (Root, 1994: 14).

Kâr Potansiyeli. Giriş yöntemlerinin her biri farklı kâr potansiyeline sahiptirler. Örneğin, dolaylı ihracatla doğrudan yatırım yönteminin kâr potansiyeli farklı olacaktır. Dolaylı ihracat yönteminde kısa zamanda belirli kazanç elde edilecektir. Doğrudan yatırımda ise ilk üç veya dört yılda kazanç elde edilmeyebilir. Ancak uzun vadede bu yöntem, dolaylı ihracata kıyasla daha yüksek kâr potansiyeline sahiptir.

Kontrol. Firmanın uluslararası pazarlarda başarılı olabilmesi, pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrol düzeyiyle yakından ilişkilidir. Giriş yöntemlerinin her biri farklı kontrol olanağı sunmaktadır. Örneğin, doğrudan ihracat dolaylı ihracata kıyasla, franchising lisans anlaşmalarına kıyasla, doğrudan yatırım ortak girişime kıyasla daha fazla kontrol imkanı vermektedir. Genellikle kontrol düzeyi kaynak kullanımıyla yakından ilişkilidir. Kaynak kullanımının az olduğu yöntemler daha düşük kontrol olanağı sunmaktadırlar.

Deneyim. Firmalar uluslararası pazarlarda deneyim kazandıkça bu pazarlara daha çok doğrudan yöntemlerle girmeyi tercih edeceklerdir. Örneğin, sözleşmeli yöntemlerle uluslararası pazarlarda deneyim kazanan bir firma, daha sonra bu pazarlara yatırım yöntemleriyle giriş zamanı daha rahat hareket edecektir. Bundan başka, eğer firma uluslararası pazarlarda kısa zamanda deneyim kazanmak istiyorsa, bu olanağı sunacak giriş yöntemlerini tercih edecektir.

Esneklik. Firmalar giriş yöntemi seçimi zamanı yöntemin esneklik düzeyine de dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü bugün uygun olan bir yöntem, çevresel ve diğer faktörlerin etkisiyle beş veya on yıl sonra cazip gelmeyebilir (Kotabe ve Helsen, 1998: 249). Sözleşmeye ve yatırıma dayalı giriş yöntemleri daha az esnekliğe sahiptirler. Doğrudan yatırım yöntemi diğer yöntemlere kıyasla daha az esnekliğe sahiptir.

Yönetimsel Önyargı. Bazı durumlarda firmanın nüfuzlu yöneticileri belirli giriş yönteminin seçiminde tercih yetkisine sahip olmaktadır. Bu yöneticilerin

tercih nedenlerine bakmaksızın, eğer gerçekten bunlar etkili kişilerse, analiz veya deneyim başka seçeneklerin daha tercih edilebilir olduğunu gösterse bile, onların tercih ettiği giriş yöntemi seçilebilmektedir (Albaum vd., 2005: 261).

2.3.2. Dışsal Faktörler

Hedef Ülke Pazarı Faktörleri. Hedef pazarın büyüklüğü, giriş yöntemi seçimini önemli derecede etkilemektedir. Büyük pazarlar, daha fazla kaynak kullanımını öngören giriş yöntemlerinin (örneğin, doğrudan yatırım veya ortak girişim) seçimini teşvik etmektedir. Buna karşılık, küçük pazarlar, az miktarda kaynak kullanımını gerektiren giriş yöntemlerinin (örneğin, dolaylı ihracat veya lisanslama) tercih edilmesine neden olmaktadır. Hedef pazarın büyüme oranı da giriş yönteminin seçiminde önemli rol oynamaktadır. Eğer hedef pazar hızlı büyüme oranına sahipse ve bu büyüme süreklilik arz etmiyorsa, firma bu fırsatı dolaylı veya doğrudan ihracat yöntemleriyle değerlendirmelidir. Eğer hedef pazardaki talebin birkaç yıl içinde çok büyük olacağı beklentisi varsa, firmanın kendi üretim/pazarlama kuruluşlarını hedef pazarda kurması daha doğru olacaktır (Koch, 2001: 359).

Hedef pazara ilişkin bir başka faktör pazarın rekabet yapısıdır. Buna göre hedef pazarlar:

- atomistik (birçok egemen olmayan rakiplerden oluşan),
- oligopol (birkaç egemen rakipten oluşan),
- monopol (tek rakipten oluşan) pazarlara ayrılmaktadır.

Atomistik pazar için, oligopol veya monopol pazarlara kıyasla, daha çok ihracat yöntemi tercih edilebilir. Çünkü oligopol veya monopol pazarlarda egemen olan firmalarla rekabet edebilmek için üretime olan yatırım yöntemlerinin tercih edilmesi gerekmektedir. İhracat ve yatırıma dayalı giriş yöntemleri için rekabetin aşırı şiddetli olduğu hedef pazarlara lisanslama ve diğer sözleşmeye dayalı giriş yöntemleriyle girilebilir (Root, 1994: 8-9).

Bir başka hedef ülke pazarı faktörü ise yerel pazarlama altyapısının bulunabilirliği ve kalitesidir. Örneğin, eğer hedef ülkede başarılı acenta veya

distribütörler başka firmalara bağlılarsa veya bulunmuyorsa, ihracat firması bu pazara ihracat bürosu yöntemiyle girebilir.

Hedef Ülke Üretim Faktörleri. Hedef ülkede bulunan hammadde, işgücü, enerji ve diğer üretim faktörlerinin kalitesi, miktarı ve maliyeti, bunlardan başka, ekonomik altyapının (ulaşım, iletişim vb.) kalitesi ve maliyeti, giriş yöntemi seçimini önemli derecede etkilemektedir. Hedef ülkenin düşük üretim maliyetleri fırsatını sunması, firmanın ihracata oranla yerel üretimi tercih etmesini teşvik edebilir. Buna karşılık, yüksek üretim maliyetleri, hedef ülkede yerel üretimi gerektiren giriş yöntemlerinin seçimini olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde özellikle Uzakdoğu ülkeleri, işgücü maliyeti konusunda önemli avantajlar sunmaktadır.

Hedef Ülke Çevresel Faktörleri. Hedef ülkenin politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel faktörleri, giriş yöntemi seçimini etkileyen dışsal faktörler içinde çok dikkat gerektiren etkenlerdir. Hedef ülkenin *yüksek politik risk* (örneğin, politik istikrarsızlık veya kamulaştırma tehdidi) taşıması, firmanın daha az kaynak kullanımı gerektiren giriş yöntemlerini tercih etmesine yol açacaktır. Örneğin, doğrudan yatırıma kıyasla lisans anlaşması politik riskten daha az etkilenir. Buna karşılık, politik riskin düşük olduğu ülkelere ise, yatırım yöntemleriyle girilebilir.

Hükümet politikaları ve düzenlemeleri, giriş yöntemi seçimini etkileyen bir başka faktörler kümesidir. Tarifeler, kotalar, tarife dışı engeller gibi hedef ülkeye ihracatı kısıtlayıcı politikalar, firmanın hedef pazara girişte ihracat yöntemini seçmesini dezavantajlı hale getirmektedir. Bundan başka, hedef ülkedeki hükümetler, ülkeye montaj yöntemiyle giren firmaya montaj için gerekli parça ve girdilerin belirli bir kısmının hedef ülkede üretilmesi şartını getirebilirler. Kısıtlayıcı yatırım politikası, yatırıma dayalı yöntemleri diğer yöntemler karşısında, doğrudan yatırımı ortak girişim karşısında, satın almayı sıfırdan yatırım (greenfield) karşısında dezavantajlı hale getirebilir. Bunlara karşılık, hedef ülke hükümetleri yabancı yatırımı teşvik edici politikalar da izleyebilir.

Giriş yöntemi seçimini etkileyen bir başka çevresel faktör ise, *coğrafi uzaklıktır*. Hedef pazarların uzak olması, taşıma maliyetlerini artırmaktadır. Dolayısıyla bu pazarlara ihracat yöntemiyle sunulan ürünler yerel ürünler karşısında rekabet avantajını kaybedebilir. Bu nedenle, yüksek taşıma maliyetleri ihracat

yöntemini diğer yöntemler karşısında dezavantajlı hale getirmektedir (Root, 1994: 10).

Hedef ülke *ekonomisinin* birçok özelliği, giriş yöntemi seçiminde etkileyici olmaktadır. Hedef ülkenin piyasa ekonomisi veya merkezi planlama ekonomik sistemine sahip olması bu pazarlara girişte kullanılacak yöntemleri etkileyecektir. Gelişmiş piyasa ekonomisine sahip ABD'ye doğrudan yatırım yöntemiyle giriş, Kuzey Kore gibi merkezi planlama sistemine sahip ülkelere kıyasla daha kolay olacaktır.

Hedef ülke ekonomisinin *dinamizmi* (yatırım oranı, GSMH ve kişi başına düşen milli gelirin artış oranı, istihdam değişimleri vb.), giriş yöntemi seçimini etkileyecektir. Dinamik ekonomiye sahip ülke pazarlarına uzun vadeli giriş yöntemleriyle girilebilir.

Hedef ülkenin *dış ekonomik ilişkileri* (ihracat ve ithalatın yönü, bileşimi ve değeri; ödemeler dengesi, döviz kuru hareketleri vs.) ayrıca incelenmesi gereken faktörlerdir. Örneğin, ticari açığın yaşandığı durumlarda, ithalat kısıtlamaları veya döviz kuru devalüasyonu uygulanabilir (Root, 1994: 11).

Giriş yöntemi seçimini etkileyen bir başka çevresel faktörler kümesi de, *sosyokültürel* faktörlerdir. Uluslararası pazarlara açılan firmanın ana ülkesiyle hedef ülkenin *kültürel yakınlık* düzeyi, giriş yöntemi seçiminde etkili olabilmektedir. Hedef ülkenin kültürel olarak uzak olması, daha az kaynak kullanımı gerektiren yöntemlerin tercih edilmesine yol açabilir. Örneğin, ortak girişim yöntemiyle hedef pazara giren firma, yerel bir ortakla çalışmasına rağmen, aralarında kültürel uzaklık söz konusuysa, iletişim ve eşgüdüm zorlukları yaşanabilir. Kültürel uzak olan pazarlara satın alma yöntemiyle giriş, çoğu zaman değişik zorluklara yol açmaktadır.

Ana Ülke Faktörleri. Ana ülkenin pazar, üretim ve çevresel faktörleri de, firmanın uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimini etkilemektedir. Ana ülke *pazarının büyük olması*, uluslararası pazarlara açılmadan önce firmaya büyüme olanağı sunmaktadır. Yerel pazarın küçük olması ise, büyüme amacına sahip firmalar için yetersiz kalmakta ve bu firmalar aktif bir şekilde uluslararası pazarlara katılmaktadırlar.

Ana ülke pazarının *rekabet yapısı* da, giriş yöntemi seçimini etkilemektedir. Oligopol pazarlardaki firmalar, rekabet dengesinin bozulmaması için rakiplerini taklit etmektedirler. Onun için, bir firmanın uluslararası pazarlarda yatırım yapması, diğer firmaların onu takip etmesine neden olabilir. Çünkü oligopol firmalar, rakiplerinin yatırım faaliyetlerini ihracat ve lisanslama faaliyetlerine kıyasla daha büyük bir rekabet tehdidi olarak algılamaktadırlar (Root, 1994: 13).

Ana ülkede *üretim maliyetleri* uluslararası pazarlara göre yüksekse, hedef ülkede yerel üretimi gerektiren giriş yöntemlerinin (lisans anlaşması, üretim sözleşmesi, doğrudan yatırım) seçimi firma için daha avantajlı olacaktır.

Ana ülke hükümetinin yerel firmaların uluslararası pazarlama faaliyetleri konusundaki *politikaları*, giriş yönteminin seçimini etkileyen faktörlerdendir. Örneğin, yerel hükümet ülke ihracatını artırmak amacıyla vergi indirimleri ve diğer teşvik edici politikalar uygulayabilir.

2.4. Giriş Yöntemi Seçimine İlişkin Model Yaklaşımları ve Optimal Giriş Yönteminin Seçimi

2.4.1. Giriş Yöntemi Seçimine İlişkin Model Yaklaşımları

Uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimi, uluslararası pazarlamada öncelikli konulardan biridir. Uluslararası pazarlara açılan firmalar için de giriş yönteminin seçimi, önemli bir stratejik karardır. Bu kadar önemli bir konu olması itibarıyla, giriş yöntemi seçimi bir çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve çok sayıda teorik ve ampirik çalışmaların konusu olmuştur. Teorik çalışmalar, *kalitatif* ve *kantitatif* olarak iki alt gruba ayrılabilir. Kalitatif teoriler genellikle kavramsal özellik taşımakta ve mevcut literatürde çok yaygın bir şekilde bulunmaktadır. Buna karşılık kantitatif yaklaşımlar, esasen oyun teorisine dayanmakta ve çok az bulunmaktadır. Bundan başka, teorik çalışmalar *içeriğe yönelik* ve *sürece yönelik* olarak ikiye ayrılabilir. İçeriğe yönelik çalışmalarda giriş yöntemi seçimini etkileyen faktörler ve onların olası etkileri incelenmekte, sürece yönelik çalışmalarda ise bu seçimin belirli prosedürleri takip ederek nasıl yapıldığı incelenmektedir. Ampirik çalışmalarda ise, belirli verilerin analizi yapılarak, giriş yöntemi seçimi ve bu seçimi belirleyen faktörler

arasındaki varsayılan karşılıklı ilişkilerin doğrulanması yapılmaktadır (Decker ve Zhao, 2004: 182).

2.4.1.1. Kantitatif Model Yaklaşımları

Mevcut literatürde yaygın olan kantitatif modeller oyun teorisine dayalıdır. Bu model yaklaşımlarının önde gelen iki kolu vardır. Birinci kolu, işlem maliyet teorisine (transaction cost theory) dayanan Grossman ve Hart (1986) ve onların taraftarları temsil etmektedirler. İkinci kolu ise, içselleştirme teorisine (internalization theory) dayanan Buckley ve Casson (1998) ve taraftarları temsil etmektedir.

Grossman ve Hart (1986), mülkiyet paylaşımı etkinliği sorununun çözümü için iki dönemli ve iki oyunculu model geliştirmişler. Bu modele göre, optimal mülkiyet, bir tarafın artan kontrolünün sağladığı marjinal faydalarla diğer tarafın kontrol kaybı sonucunda katlandığı marjinal maliyetlerin eşitlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Daha sonraki çalışmalarda (örneğin, Hart ve Moore (1990), Feenstra (1998), Feenstra ve Hanson (2004)) bu modeli daha da geliştirmişler.

Buckley ve Casson (1998) iki firmalı ekonomide, ihracat, lisans anlaşması, ortak girişim ve doğrudan yatırım gibi giriş yöntemlerinin içinden seçimi araştıran teorik bir model geliştirmişler. Bu modelde optimal giriş yöntemi, maliyeti yüksek ve kârı düşük olan yöntemler elenerek belirlenmektedir. Buckley ve Casson (1998)'dan esinlenen Görg (1998) ise, üç firmalı ekonomide pazar yapısının giriş yöntemi seçimine olan etkisini araştırmak amacıyla Cournot modelini geliştirmiştir. Müller (2001) ise iki firmalı ekonomi için iki dönemli model geliştirmiştir. Birinci dönemde çokuluslu şirketler, uluslararası pazarlara satın alma veya sıfırdan yatırım yöntemleriyle girme ya da hiç girmeme konusunda karar almaktadırlar. İkinci dönemde ise, ÇUŞ'ler yabancı pazara sıfırdan yatırım yoluyla girdiklerinde yerel firmayla fiyat konusunda rekabet etmek ya da satın alma yoluyla yabancı pazara girerek tekelci olarak faaliyet göstermek arasında seçim yapmaktadır.

Oyun teorisine dayalı olan bu modeller, giriş yöntemi seçimini optimizasyon problemi olarak görmekte ve karar verme sürecinde oyuncuların stratejik etkileşimini göstermektedir. Ancak bu modellerde ekonominin iki veya üç firmadan oluşması, bu modellerin eksik yönlerindedir. Böyle bir ekonomide firmaların içinde bulunduğu

çevre önemsenmemektedir. Bundan başka, KOBİ'ler böyle soyut bir ekonomide faaliyet gösteremezler. Çünkü sıfırdan yatırım yöntemiyle yabancı pazara girdiklerinde duopol firma (iki rakipten oluşan pazardaki firma) gibi rekabet edemezler, ayrıca satın alma yöntemiyle girdiklerinde de tekelci firma olarak faaliyet gösteremezler. Bunlardan başka, bu modellerde karar verenin giriş yöntemi seçimine olan etkisi genellikle dikkate alınmamaktadır. Ayrıca mevcut kantitatif modellerin çoğu, doğrudan yatırımın iki türü olan satın alma ile sıfırdan yatırım arasında yapılan seçime odaklanmaktadır. Bu modellerin az bir kısmı ortak girişimlerle doğrudan yatırım arasındaki seçimi incelemektedir (Decker ve Zhao, 2004: 183).

2.4.1.2. Kalitatif Model Yaklaşımları

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi seçimine ilişkin başlıca kalitatif model yaklaşımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Gelişme Aşaması** veya **SD** (Stage of Development) Modeli (Johanson ve Paul, 1975; Brooke, 1986),
- **İşlem Maliyet Analizi** veya **TCA** (Transaction Cost Analysis) Modeli (Anderson ve Gatignon, 1986; Hill vd., 1990; Erramilli ve Rao, 1993),
- **Mülkiyet-Yer-İçselleştirme** ve **OLI** (Ownership-Location-Internalization) Modeli (Dunning, 1977, 1980, 1988, 1995, 1998, 2000),
- **Örgüt Kapasitesi** veya **OC** (Organization Capacity) Modeli (Aulakh ve Kotabe, 1997; Madhok, 1998),
- **Karar Verme Süreci** veya **DMP** (Decision Making Process) Modeli (Root, 1994; Young vd., 1989).

SD Modeli. *U* modeli olarak da bilinen bu model, Johanson ve Paul (1975) tarafından KOBİ'lerin uluslararasılaşma stratejilerinin araştırılması zamanı ileri sürülmüştür. Bu modele göre, KOBİ'lerin uluslararasılaşması uzun süren ve aşamalı bir süreçtir. Bu sürecin iki boyutu vardır: *coğrafi veya kültürel genişleme* ve *katılım*. Bu ilk yaklaşım Brooke (1986) tarafından pazara giriş yöntemi seçimini açıklamak için daha da genişletildi. Ona göre giriş yöntemi seçimi firmanın gelişme aşamasına bağlıdır. Ancak genişletilmiş bu modelin eksik yönleri vardır. Model uygulanabilir

giriş yöntemlerini göstermekte fakat en uygun olanları belirtmemektedir (Young vd., 1989). Bundan başka, SD modeli genellikle uluslararasılaşmaya yeni başlayan işletmeler için geçerlidir. Çokuluslu şirketler için bu model yetersiz kalmaktadır.

TCA Modeli. Bu model Anderson ve Gatignon (1986) tarafından ileri sürülmüştür. Örgütsel yapının ve dizaynın işlem maliyetlerinin azaltılmasıyla belirlendiği hipotezine dayanarak, yazarlar ÇUŞ'lerin uzun vadede risk ayarlı etkinliği maksimuma çıkaran pazara giriş yöntemini seçtikleri sonucuna varmışlar. Bu modelde giriş yöntemleri kontrol düzeyine göre değerlendirilmiştir. Örneğin, doğrudan yatırım, en yüksek kontrol düzeyine sahip yöntem olarak belirtilmiştir.

Bu model başka araştırmacılar tarafından daha da geliştirilmiştir. Anderson ve Weitz (1986) dikey entegrasyon ve pazarlama verimliliği problemlerinin analizini yapmak için işlem maliyeti teorisini kullanarak bir sistem geliştirmiştir. Hill ve diğerleri (1990) çevresel ve stratejik faktörleri TCA çatısı altında birleştirmişler. Klein vd. (1990) üretim maliyetlerini entegre ederek ve dışsal belirsizliği sınıflandırarak modeli genişletmişler. Erramilli ve Rao (1993) firmaların yüksek düzeyde kontrolü tercih ettiklerini farzederek, TCA modeli çatısını hizmet endüstrilerine uyacak şekilde değiştirmişler. Lu (2002) TCA modelinin statik olduğunu ve giriş yönteminin gelişimini açıklamakta yetersiz kaldığını öne sürerek, TCA teorisine tamamlayıcı olarak kurumsal teorini ileri sürmüştür. Brouthers (2002) ise TCA modelini kurumsal, kültürel ve işlem maliyeti teorileri ile genişletmiştir. Burada kurumsal faktörler, mülkiyet haklarını aşındıran ve mübadelede riskleri artıran koşullardır. Kültürel faktörler, yönetsel maliyetleri ve hedef ülkedeki belirsizlik değerlendirmesini etkilemektedir. Brouthers (2002) ampirik çalışma ile bu kriterlere göre giriş yöntemi seçimini yapan firmaların böyle hareket etmeyen firmalara kıyasla daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır.

Başka araştırmacılar da TCA modelini ampirik olarak incelemişler. Meyer (2000), Alman ve İngiliz ÇUŞ'lerinin Doğu Avrupa'daki yatırım davranışlarını inceleyerek sağlam olmayan ve eksik kuruluşların işlem maliyetlerini artırdığını, dolayısıyla geçiş ekonomilerine sahip bu ülke pazarlarına giriş yöntemi seçimini etkilediği sonucuna varmıştır. Nakos, Brouthers ve Moussetis (2002), Danimarka ve Yunan KOBİ'lerinin Orta ve Doğu Avrupa pazarına giriş kararlarını ve performanslarının analizini yaparak, ÇUŞ'lerle ilgili önceki çalışmalarda saptanan

işlem maliyeti ilişkisinin KOBİ'ler için de geçerli olduğu sonucuna varmışlar. Chen ve Hu (2002), Çin'e 1979-1992 yılları arasında yatırım yapmış yabancı firmaları inceleyerek TCA modeli çatısını desteklemişler.

OLI Modeli. Bu teori, Dunning (1977) tarafından "Ekonomik Faaliyetin Uluslararası Paylaşımı" konulu Nobel Sempozyumunda tanıtılmıştır. Teorinin amacı, uluslararası pazarlarda üretimi etkileyen faktörlerin saptanması ve değerlendirilmesidir. Daha sonraki yıllarda bu model yazar tarafından daha da geliştirilmiştir (Dunning, 1980, 1988, 1995, 1998 ve 2000). Bu model *eklektik paradigma* (eclectic paradigm) olarak da bilinmektedir.

OLI modelinde firmaların giriş yöntemi seçimi, üç avantaj kümesinin etkisiyle yapılmaktadır. Bunlar:

- 1) *Mülkiyet avantajları* (ÇUŞ'lerin yerel firma karşısında sahip olduğu spesifik mülkiyet avantajları, örneğin herhangi bir alanda lider firmalardan olma),
- 2) *Yer avantajları* (değişik yabancı pazarlar farklı kaynaklara, geliri etkileyen kuruluş ve düzenlemelere, üretim maliyetlerine sahiptir),
- 3) *İçselleştirme avantajları* (mülkiyet avantajlarının ulusal sınırlar ötesine transferiyle ortaya çıkan avantajlardır).

OLI avantajları fazla olan firmaların yüksek kontrol olanağı veren giriş yöntemini (örneğin, doğrudan yatırım) seçme eğilimi artmaktadır.

Agarwal ve Ramaswami (1992) Amerikalı hizmet firmaları örneğini ampirik olarak inceleyerek bu teoriyi desteklemiştir.

OC Modeli. Örgüt Kapasitesi (Organization Capacity) modeli, Aulakh ve Kotabe (1997) ve Madhok (1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, giriş yöntemi kararı, kapasiteyle ilgili bir konudur ve bu seçim firma kapasitesinin gelişmesi ve yayılması ile ilgili hususların dikkate alınmasıyla yapılmaktadır.

Ancak bu modelin bazı eksik yönleri vardır. Geleneksel olan 'bir firmanın kapasitesi onun mülkiyetiyle sınırlıdır' sanısı, firmanın yapmış olduğu işbirliği anlaşmalarıyla geçersiz kalmaktadır. Çünkü bu anlaşmalar firmanın kapasitesini çok

artırabilir. Bundan başka bu model, karar verenin, sosyal ve politik faktörlerin etkisini ihmal etmektedir (Zhao ve Decker, 2004: 9).

DMP Modeli. Karar Verme Süreci modeli, Root (1994) tarafından öne sürülmüş ve Young vd. (1989), Kumar ve Subramaniam (1997), Pan ve Tse (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, giriş yöntemi seçimi çok aşamalı karar verme sürecidir. Karar verme sırasında değişik faktörler (pazara giriş amaçları, mevcut çevre, risk ve maliyetler) göz önüne alınmalıdır. Hangi faktörlerin giriş yöntemi seçimini etkileyeceğinin araştırılması yerine karar verme sürecinin optimizasyonuna odaklanması, bu modeli daha uygulanabilir yapmaktadır.

2.4.2. Optimal Giriş Yönteminin Seçimi

Uluslararası pazarlara optimal giriş yöntemi, bu pazarlara girişte kullanılacak en doğru ve en uygun giriş yöntemidir. Bundan başka, optimal giriş yöntemi, firmayı belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflere en hızlı ulaştıracak yöntemdir.

2.4.2.1. Giriş Yöntemi Seçimi Kuralları

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi seçimi, üç farklı kurala göre yapılabilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Root, 1994: 159):

- *Saf (naive) kural* (tüm uluslararası pazarlar için aynı giriş yöntemini kullanma),
- *Pragmatik kural* (her bir hedef pazar için uygulanabilir giriş yöntemini kullanma),
- *Strateji kuralı* (her bir hedef pazar için doğru yöntemi kullanma).

Saf Kural. Bu kuralı izleyen firmalar uluslararası pazarlara yalnız bir yöntemle girmektedirler (örneğin, uluslararası pazarlara yalnız ihracat yöntemiyle girme). Saf kural, uluslararası pazarların ve giriş koşullarının heterojenliğini görmezlikten gelmektedir. Bu kuralı izleyen firmalar, er ya da geç iki tür hata yapabilirler:

1. Seçtikleri tek giriş yöntemiyle umut verici uluslararası pazara giremeyebilirler.
2. Uluslararası pazara yanlış yöntemle girebilirler.

Gerçekte bu kuralı izleyen firmalar, uluslararası pazarları satış potansiyeline göre değil, daha çok belirlemiş oldukları giriş yöntemine olan uygunluğuna göre seçmektedirler. Uluslararası pazara yanlış yöntemle giriş, saf kuralın sonucu olarak da görülebilir. Çünkü tercih ettikleri giriş yönteminin doğru olduğu zannıyla hareket eden firmalar, her bir hedef pazar için tercih edilen yöntemin uzun vadeli kârlılığını iyi değerlendirmemekteler. Saf kuralın esnek olmaması, firmaların uluslararası pazarlardaki fırsatları tam değerlendirmesini engellemektedir (Root, 1994:159-160).

Pragmatik Kural. Bu kuralı izleyen firma az riskli giriş yöntemini seçerek uluslararası pazara girer ve zamanla bu yöntemin yetersiz kaldığını veya artık kârlı olmadığını görürse yeni bir giriş yöntemine geçiş yapabilir. Bu kurala göre firmalar uygulanabilir giriş yöntemini seçmektedirler. Bu kuralın en büyük avantajı, firmanın düşük riskli ama kendisine kâr sağlayan yöntemi tercih etmesidir. Bundan başka, her bir giriş yöntemiyle ilgili detaylı bilgi toplayıp zaman ve para harcamak zorunda kalmaz. Çünkü firma uygulanabilir bir giriş yöntemini belirlediği anda o yöntemi uygulamaktadır.

Ancak bu kurala dayanarak seçilen yöntemin her zaman için en doğru yöntem olduğu söylenemez. Başka bir giriş yöntemi, firmanın pazardaki fırsatları daha iyi değerlendirmesine yol açabilir, bundan başka kendi yetenek ve kaynaklarına daha uygun olabilir. Dolayısıyla, seçilen giriş yöntemi uygulanabiliyorsa da, en doğru yöntem olmayabilir (Cengiz vd., 2007: 21).

Strateji Kuralı. Strateji kuralı, pragmatik kurala kıyasla daha zor bir kuraldır. Çünkü bu kuralı izleyen firmaların alternatif giriş yöntemlerinin sistematik karşılaştırmasını yapması gerekmektedir. Fakat en doğru giriş yönteminin seçimi, diğer kurallarla karşılaştırıldığında, böyle kuralın izlenmesi sonucunda yapılabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi giriş yöntemi seçimini etkileyen bir çok içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır ve strateji kuralını izleyen firmaların bu faktörleri

incelemesi gerekmektedir. Bundan başka, giriş yöntemlerinin çokluğu, en doğru yöntemin seçimini daha da zorlaştırmaktadır.

Alternatif giriş yöntemlerinin karşılaştırılması da çok karmaşık bir süreçtir. Çünkü firmanın hedef ülkedeki çok sayıda amaç ve hedefleri bazında, her bir giriş yönteminin avantajları ve dezavantajları değerlendirilmelidir. Bir amaç (örneğin, satışlardaki büyüme oranı) bazında avantajlı olan bir yöntem, başka amaç (örneğin, kârlılık) bazında dezavantajlı olabilir. Firmalar belirli bir yöntemin bazı avantajları veya dezavantajlarını belirlemede de zorluk yaşayabilirler (örneğin, ölçülememesi nedeniyle). Örneğin, lisans anlaşmalarının dezavantajlarından biri olan gelecekte potansiyel rakiplerin ortaya çıkma olasılığı buna örnek olarak verilebilir.

Giriş yöntemlerinin karşılaştırılmasının, gelecek dönemde beklenen faydalar ve maliyetler arasında yapılması gerekmektedir. Bundan başka, farklı giriş yöntemleri farklı pazar ve politik risklerle karşı karşıyadırlar. Onun için beklenen fayda ve maliyetlerin risklerle beraber değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 6'da yukarıda belirtilen hususları bir araya getiren giriş yöntemlerini karşılaştırma matrisi gösterilmiştir. Her bir satırı doldurmak için, matrisin üst kısmındaki kriterler bazında spesifik giriş yönteminin değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, her bir sütunun, her bir kriter bazında alternatif giriş yöntemlerinin karşılaştırılması için kullanılması gerekmektedir. Daha sonra ise, doğru giriş yönteminin seçilebilmesi için kriterler arasındaki nispi önemlilik belirlenmelidir (Root, 1994: 161).

Strateji kuralı, izlenmesi çok zor ve zaman alıcı bir kuraldır. Fakat optimal giriş yönteminin seçimi için, alternatif giriş yöntemlerinin sistematik karşılaştırılmasını baz alan böyle bir kuralın izlenmesi gerekmektedir.

2.4.2.2. Giriş Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Şekil 7'de uluslararası pazarlara optimal giriş yönteminin seçim süreci gösterilmiştir. İlk olarak, tüm giriş yöntemlerinin dışsal ve içsel faktörlere göre uygulanabilirliği kontrol edilmektedir. Bazı giriş yöntemleri, dışsal faktörlerin etkisiyle elenebilir. Örneğin, ihracat giriş yöntemi hedef ülkede uygulanmakta olan ithalat

Tablo 6. Giriş Yöntemlerini Karşılaştırma Matrisi

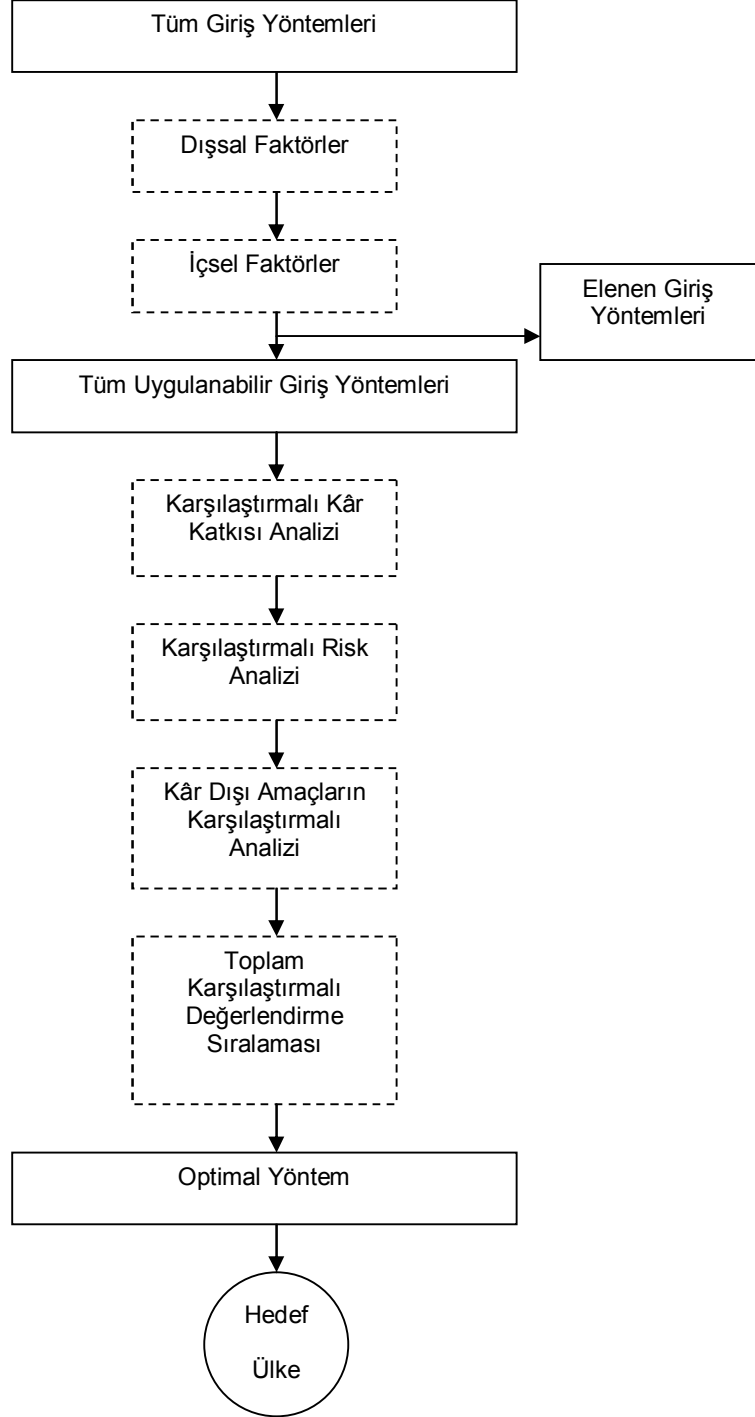
	Satışlar	Maliyetler	Kâr	Pazar Payı	Kontrol	Risk	Diğer
<i>Dolaylı İhracat</i>							
<i>Doğrudan İhracat</i>							
<i>Lisans Anlaşması</i>							
<i>Franchising</i>							
<i>Sözleşmeli Üretim</i>							
<i>Montaj</i>							
<i>Yönetim Sözleşmesi</i>							
<i>Anahtar Teslim Projeler</i>							
<i>Ortak Girişim</i>							
<i>Satın Alma</i>							
<i>Sıfırdan Yatırım</i>							

Kaynak: Root, 1994, s. 163'den uyarlanmıştır.

kısıtlamaları nedeniyle kullanılamayabilir veya hedef ülke hükümetinin yüzde yüz mülkiyete dayalı doğrudan yabancı yatırımı engellemesi bu yöntemin elenmesine neden olabilir. İçsel faktörlerin etkisiyle de bazı giriş yöntemleri elenebilir. Örneğin, yeterli kaynaklara sahip olmayan küçük işletmeler, yatırıma dayalı giriş yöntemlerini kullanamayabilir veya uluslararası pazarlara hizmet pazarlaması yapan firmaların ihracat yöntemini kullanamaması örnek olarak verilebilir.

Uygulanabilir giriş yöntemleri belirlendikten sonra, bu yöntemlerin sistematik karşılaştırmalı değerlendirmesi yapılmaktadır. Çünkü bu yöntemlerin hepsi, firmanın kaynak/katılım kapasitesine uymakta ve hedef uluslararası pazara bu yöntemlerle giriş olanağı vardır. Üç çeşit karşılaştırmalı analiz vardır ki, bunlar: *kâr katkısı analizi*, *risk analizi* ve *kâr dışı amaçların analizidir*. Daha sonra, bu analizlerin sonuçları bir araya getirilerek toplam karşılaştırmalı analiz yapılmakta ve uygulanabilir giriş yöntemleri öncelik sırasıyla dizilmektedir. Sıralamada birinci olan giriş yöntemi, en doğru ve en uygun, dolayısıyla optimal giriş yöntemidir.

Şekil 7. Optimal Giriş Yöntemi Seçim Süreci



Kaynak: Root, 1994, s. 164.

Karşılaştırmalı Kâr Katkısı Analizi. Uluslararası pazarlara giriş yönteminin kâr katkısı, firmanın stratejik plan üzerinden elde edeceği net gelirdir. Farklı giriş yöntemleri, gelir ve maliyetler için farklı zaman profillerine sahiptirler. Örneğin, ihracat yöntemi yatırıma kıyasla daha erken kâr getirecektir. Zaman profillerinin karşılaştırmalı analiz için standardize edilmesi için, tahmin edilen kâr katkılarının mevcut değerleri hesaplanmalıdır (Root, 1994: 163).

Net kâr katkısının hesaplanması için, her hangi bir giriş yönteminin kullanılmasıyla ortaya çıkabilecek gelirlerin ve maliyetlerin belirlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Özet olarak, karşılaştırmalı kâr katkısı analizi beş adımda gerçekleştirilebilir:

- 1) Her bir uygulanabilir giriş yönteminin kullanılmasından elde edilecek tüm gelirlerin belirlenmesi ve ölçülmesi,
- 2) Başlangıç ve faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi,
- 3) Yıllar itibarıyla tüm uygulanabilir giriş yöntemlerinin net kâr katkılarının hesaplanması,
- 4) Beklenen kâr katkılarının bugünkü değerlerinin hesaplanması,
- 5) Tüm uygulanabilir giriş yöntemlerinin net bugünkü değerlerinin büyüklüklerine göre derecelendirilerek sıralanması (Root, 1994: 165).

Karşılaştırmalı Risk Analizi. Bu analizde, uygulanabilir giriş yöntemleri politik, yasal, ekonomik ve diğer riskler açısından karşılaştırılır. Her bir yöntemin bu risklerden etkilenme derecesi farklıdır. Örneğin, yatırıma dayalı yöntemler ihracata veya lisans anlaşmasına kıyasla daha fazla politik risk taşımaktadır. Dolayısıyla, kâr katkısı analizinde avantajlı olan yatırım yöntemleri, risk analizinde dezavantajlı durumda olacaktır.

Kâr Dışı Amaçların Karşılaştırmalı Analizi. Bu aşamada uygulanabilir giriş yöntemleri kâr dışı amaçlar bazında analiz edilmektedir. Kâr katkısı ve risk analizi sonucunda sıralamada ilk olan giriş yöntemi, belirli kâr dışı amaçlar açısından başka yöntemlerden dezavantajlı olabilir. Kâr dışı amaçlar, firmadan firmaya değişiklik göstermektedir. Bunlara satış hacmi, büyüme, pazar payı, kontrol vs. ait olabilir (Root, 1994: 167).

Son olarak, kâr katkısı, risk ve kâr dışı amaçların analizlerinin sonuçları bir araya getirilerek uygulanabilir giriş yöntemlerinin toplam karşılaştırmalı değerlendirilmesi yapılmakta ve optimal giriş yöntemi seçilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAJCAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ SOCAR'IN ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILIMI

3.1. Azerbaycan Petrol ve Doğal Gaz Sektörü

Azerbaycan'ın zengin petrol kaynaklarına sahip olduğu bilgisi daha ortaçağ gezginlerinin eserlerinde kendine yer bulmuştu. Fakat petrolün gerçek değeri XVIII-XIX asırlarda dünyada gerçekleşen sanayi devriminden sonra anlaşılmaya başlandı. Sanayi devrimi petrole olan talebi artırdı ve bu ürünü ülkenin gelişmesi için en öncelikli stratejik ürüne dönüştürdü. Dolayısıyla petrol rezervlerine sahip ülkelere yatırımlar yapılmaya başlandı. Azerbaycan da yabancı sermayenin hedefi haline geldi. Geleneksel petrol üretimi deneyimine sahip olan Bakü, petrol üretimi ve imalatı alanlarında en son teknolojilerin icat ve ilk uygulama alanına dönüştü. Daha XIX yüzyılın ortalarında dünya petrol üretiminde bir ilk gerçekleştirmiş ve 1847 yılında Bakü'nün Bibiheybet, daha sonra ise Balahanı bölgelerinde teknoloji kullanılarak ilk petrol kuyuları delinmiştir. 1901 yılında Azerbaycan 11.5 milyon ton petrol üreterek dünyada petrol üretiminde birinci olmuştur (aynı sene ABD 9.1 milyon ton petrol üretmiştir) (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008).

1941 yılında Azerbaycan'ın petrol üretimi tarihinde rekor miktarda - 23.5 milyon ton petrol üretilmiş (bu rekor 2006 yılında 32.3 milyon ton olarak kırılmıştır) ve bu da eski SSCB petrolünün %71.4'üne denk gelmekteydi. Bundan başka Azerbaycan'da dünyada ilk kez petrol denizden çıkarılmaya başlanmış ve Hazar'ın Azerbaycan kısmında "Gürgan-deniz", "Pirallahı", "Çilov adası" gibi sahalar keşfedilmiştir. 7 Kasım 1949 yılında Hazar denizinde kıyıda 40 km ve Bakü'den 90 km uzaklıkta "Neft Daşları" (Petrol Taşları) sahasının keşfi Azerbaycan ve Hazar'ın tüm dünyada tanınmasına yol açmıştır. 1970'li yılların sonları ve 1980'li yılların başlarında Hazar denizinin 80-350 metre derinliklerinde "Azeri", "Çırag", "Kepez" ve "Güneşli" gibi sahalar keşfedilmiştir.

SSCB'nin dağılmasından sonra bağımsızlığına kavuşan Azerbaycan kendi doğal kaynaklarının tasarrufu konusunda söz hakkına kavuşmuş ve bu kaynakların işletilmesi amacıyla bir çok uluslararası şirketlerle anlaşmalar yapılmıştır. 20 Eylül 1994 yılında "Hazar denizinin Azerbaycan kısmındaki "Azeri", "Çırag" ve "Güneşli"

sahalarının birlikte işlenmesi ve üretimin paylaşımıyla ilgili”, daha sonralar **“Asrın Anlaşması”** olarak bilinen sözleşmenin imzalanması gerçekleşmiştir. Bu sözleşmeyi dünyanın 8 ülkesinden 11 büyük petrol şirketi imzalamıştır. Bu zamana kadar uluslararası petrol şirketleriyle 27 sözleşme imzalanmıştır. Bu sözleşmelerin 15’i Hazar denizinin Azerbaycan kısmını, 12’si ise kara alanlarını kapsamaktadır. Bu sözleşmelere katılan 43 uluslararası şirket 21 ülkeyi temsil etmektedir. Bu sözleşmeler çerçevesinde petrol ve doğal gaz kaynaklarının aramacılığı, işlenmesi ve taşımacılığına toplam sermaye yatırımının 60 milyar dolar civarında olacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 7. Azerbaycan Petrol Sektörüne Yabancı Sermaye Yatırımları (milyon dolar)

Yıllar	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Miktar	850	1090	705	685	837	1683	2827	3082	5101	5128

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008.

Tablo 7’de 1997-2006 yılları arasında Azerbaycan petrol sektörüne yapılan yabancı sermaye yatırımları gösterilmektedir. Bu yatırımlar 1997 yılında 850 milyon dolar iken, 2006 yılında 5.1 milyar dolara ulaşmıştır. 1997-2006 yılları arasında petrol sektörüne olan toplam yabancı sermaye yatırımları ise 22 milyar dolar civarındadır.

Azerbaycan doğal gaz sanayisi özellikle SSCB döneminde gelişmeye başlamıştır. Uzun yıllar petrol sanayisine kıyasla Azerbaycan ekonomisinde daha az öneme sahip olan doğal gaz sanayisi, özellikle 1999 yılında Hazar denizinin Azerbaycan kısmında zengin doğal gaz rezervlerine sahip “Şah Deniz” sahasının keşfedilmesiyle bir anda stratejik öneme kavuşmuştur.

Tablo 8’de dünya ülkelerinin petrol rezervlerine göre sıralaması verilmiştir. Sıralamada ilk sırada 266 milyar varillik rezervi ile Suudi Arabistan bulunmaktadır. Onu Kanada (178), İran (132), Irak (115) ve Kanada (104) gibi ülkeler izlemektedir. Azerbaycan bu sıralamada 7 milyar varillik rezerviyle 20. sırada yer almaktadır. Azerbaycan’ın Hazar denizi komşusu Kazakistan 39.6 milyar varillik rezerviyle 9 sırada yer almaktadır.

Tablo 8. Dünya Ülkelerinin Petrol Rezervleri (milyar varil, 1 varil=159 litre)

Ülke	Rezerv	Ülke	Rezerv
1. Suudi Arabistan	266.0	15. Meksika	12.9
2. Kanada	178.0	16. Fas	11.4
3. İran	132.0	17. Brezilya	11.2
4. Irak	115.0	18. Angola	8.8
5. Kuveyt	104.0	19. Norveç	7.7
6. BAE	97.0	20. Azerbaycan	7.0
7. Venezuela	79.0	21. Sudan	6.3
8. Rusya	60.0	22. Hindistan	5.8
9. Kazakistan	39.6	23. Oman	5.5
10. Libya	39.1	24. Ekvador	4.6
11. Nijerya	35.9	25. Endonezya	4.3
12. ABD	21.4	26. Yemen	4.0
13. Çin	18.3	27. İngiltere	4.0
14. Katar	15.0	28. Avustralya	2.0

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008.

Azerbaycan'ın toplam enerji kaynaklarının yapısında da petrol ve doğal gaz kaynaklarının oransal ağırlığı açık bir şekilde görülmektedir. 2006 yılında ham petrol toplam enerji kaynaklarının %76.2'ini, doğal gaz ise %22.5'ini oluşturmuştur (<http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008).

Tablo 9. Azerbaycan'da Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi (Bin Ton)

Yıllar	Üretim	Tüketim
2000	14017	8311
2001	14909	6344
2002	15333	6369
2003	15381	6344
2004	15549	6385
2005	22214	7481
2006	32268	7552

Kaynak: <http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008.

Tablo 9'dan de görüldüğü gibi ham petrol üretimi yıllar itibariyle yükselme eğilimi göstermiş ve 2000'de 14 milyon ton olan üretim, 2005 yılında 22.2 milyon ton ve 2006 yılında 32.3 milyon tona ulaşmıştır. 2007 yılında ham petrol üretimi daha da

artarak 42.6 milyon tona ulaşmıştır. 1997-2007 yılları arasında ülkede petrol üretimi 4.7 kat artmıştır. Tüketim ise genellikle sabit bir seyir izlemiştir. Tablo 9'dan da görüldüğü gibi Azerbaycan'ın petrol üretim fazlalığı her zaman bulunmuştur. Bu üretim fazlalığı da uluslararası pazarlarda değerlendirilmektedir. Tahminlere göre Azerbaycan'ın petrol üretimi 2008 yılında 52 milyon, 2009'da 63 milyon, 2010'da 66 milyon, 2015 yılında ise 67 milyon ton olacaktır (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 12.06.2008).

Tablo 10. Azerbaycan'da Doğal Gaz Üretimi ve Tüketimi (milyon m³)

Yıllar	Üretim	Tüketim
2000	5642	5472
2001	5535	8319
2002	5144	8454
2003	5128	8725
2004	4995	9201
2005	5732	9504
2006	6649	10159

Kaynak: <http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008.

Tablo 10'da da görüldüğü gibi 2000-2006 yılları arasında doğal gaz üretimi tüketim karşısında dezavantajlı konumdadır. Tüketim yükselen eğilime sahipken, üretim bu eğilime ayak uyduramamıştır. Ancak Azeri-Çırag-Güneşli ve Şah Deniz sahalarından üretilen doğal gaz, Azerbaycan'ın doğal gaz üretim temposunu değiştirmiş ve 2004 yılında 5 milyar metreküp olan üretim 2007 yılında 3.4 kat artarak 16.9 milyar metreküp olmuştur. Tahminlere göre doğal gaz üretimi 2010 yılında 33 milyar metreküp, 2015 yılında ise 48 milyar metreküp olacaktır (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 12.06.2008).

Petrol ve doğal gaz ürünlerinin ithalat ve ihracat durumuna bakıldığı zaman Azerbaycan genel itibarıyla ham petrol ve petrol ürünleri ihracatçısı konumundadır. Doğal gaz açısından ise Azerbaycan 2006 yılına kadar tam olarak ithalatçı konumundadır. Sadece 2006 yılında 4431 milyon m³ olan ithalata karşılık, 65 milyon m³ ihracat gerçekleşmiştir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi 2007 yılından başlayarak doğal gaz üretimi yükselme eğilimi göstermektedir. Bu da Azerbaycan'ın

doğal gaz ihracatçısına doğru yönelmesine olanak sağlayacaktır (<http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008).

Tablo 11. Azerbaycan'ın 2002-2006 Yılları Arasındaki Ham Petrol ve Petrol Ürünleri İhracatı

Yıllar	Ham petrol ve petrol ürünlerinin ihracatı	
	Değer, milyon dolar	İhracattaki oranı, %
2002	1901.9	87.8
2003	2212.4	85.4
2004	2962.2	81.9
2005	3308.6	76.1
2006	5354	84

Kaynak: <http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008.

Tablo 11'de de görüldüğü gibi 2002-2006 yılları arasında petrol ve petrol ürünlerinin ihracat değeri yükselme eğilimi göstermiştir. Ayrıca bu ürünlerin ihracatının toplam ihracat içindeki oranı çok yüksek bir seyir izlemiş ve 2006 yılında bu oran %84 olmuştur. Bu rakam petrol sektörünün Azerbaycan ekonomisi için ne kadar stratejik öneme sahip olduğunu bir daha kanıtlamaktadır.

2000-2006 yılları arasında ham petrol ihracatı yükselme eğilimi göstererek 2000'de 5.6, 2003'de 8.9, 2005'de 14.2 ve 2006 yılında ise 4.4 kat artarak 24.8 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılında ham petrol ihracatının yapıldığı ülkeler içinde İtalya, İsrail, Fransa, Türkiye, Yunanistan, Romanya, ABD ve G.Kore ağırlık kazanmışlar. Petrol ürünlerinin ihracatında ise İtalya, Gürcistan, İran, Türkiye, İsrail, Yunanistan ilk sıralardalar (<http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008).

2000 yılında 0.3 milyar m³ olan doğal gaz ithalatı, 2001 yılında 3.3 milyar m³'e yükselmiş, 2003 yılında 4 milyar m³, 2006 yılında ise 4.4 milyar m³ olmuştur. 2006 yılında doğal gaz ithalatının gerçekleştirildiği ülkeler içinde Rusya, Kazakistan, Türkmenistan ve Özbekistan ilk sıralardalar. 2006 yılında 65.5 milyon m³ doğal gaz ihracatı ise Gürcistan ve İran'a yapılmıştır (<http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008).

Petrol ve doğal gaz kaynaklarının ihracatının gerçekleştirilebilmesi, bu kaynakları uluslararası pazarlara ulaştıracak yol ve yöntemlere bağlıdır. Azerbaycan petrol ve doğal gaz kaynaklarını uluslararası pazarlara ulaştıracak yolları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008):

Bakü-Novorosisk Petrol Boru Hattı. Bu boru hattı aracılığıyla Azerbaycan petrolü Bakü'den pompalanarak Rusya'nın Karadeniz kıyısındaki Novorosisk limanına ulaştırılmakta, daha sonra tankerlere yüklenerek uluslararası pazarlara yönlendirilmektedir. Bu boru hattı yoluyla petrol ihracatı 1997 yılında başlamıştır. Boru hattının günlük taşıma kapasitesi 105 bin varildir. 1997 yılından 2005 yılının sonuna kadar bu boru hat yoluyla SOCAR tarafından 13.1 milyon ton ham petrol ihracatı yapılmıştır. SOCAR'dan başka bu hattı Azerbaycan'da yatırımları olan AIOC (Azerbaycan Uluslararası Operatör Şirketi) şirketleri de kullanmaktadır. Bu boru hattını kullanarak 2006 yılında SOCAR 1.2 milyon ton, AIOC ise 3.3 milyon ton petrol ihracatı yapmıştır. 2007 yılında ise SOCAR 1.2 milyon ton, AIOC 1 milyon ton petrol ihracatı yapmıştır (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008).

Bakü-Supsa Petrol Boru Hattı. Bu boru hattı yoluyla Azerbaycan'ın Azeri Light markalı ham petrolü Azerbaycan'dan Gürcistan'ın Karadeniz kıyısındaki Supsa limanına ulaştırılmakta, daha sonra ise tankerlere yüklenerek uluslararası pazarlara ihracatı gerçekleştirilmektedir. Boru hattının günlük taşıma kapasitesi 145 bin varildir. Bu petrol boru hattı aracılığıyla "*Hazar Denizinin Azerbaycan Bölümündeki Azeri-Çırag-Güneşli Sahalarının Birlikte İşlenmesi ve Üretimin Paylaşımıyla İlgili Sözleşme*" kapsamında üretilmiş ham petrolün ihracatı yapılmaktadır. Yukarıda adı geçen sahaların işlenmesinde SOCAR (Azerbaycan) ile birlikte BP (İngiltere), Unocal (ABD), Inpex (Japonya), Itochu (Japonya), Statoil (Norveç), ExxonMobil (ABD), TPAO (Türkiye), Devon (ABD) ve Amerada Hess (ABD) şirketleri de çalışmaktadırlar. Bu şirketler ayrıca AIOC üyesidirler.

Bakü-Supsa petrol boru hattı yoluyla 2006 yılında SOCAR 1.2 milyon ton, AIOC ise 4.5 milyon ton ham petrol ihracatı gerçekleştirmiştir. 2007 yılında ise SOCAR bu boru hattı yoluyla ihracat gerçekleştirilmemiş, AIOC ise sadece 49 bin ton ham petrol ihracatı yapmıştır (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008).

Bakü-Batumi Demir Yolu. 2005 yılının başlarında Azeri-Çırag-Güneşli sahalarının işlenmesi projesi kapsamında Azeri sahasında üretimin başlaması sonucunda AIOC'un üretim hacmi artması ve Bakü-Novorossiysk ve Bakü-Supsa petrol boru hatlarının kapasitesinin bu petrolü taşımada yetersiz kalmaları alternatif yol olarak Bakü-Batumi demir yolunu çözüm olarak görülmesine neden olmuştur. Bu nedenle 2005 yılının Haziran ayından başlayarak bu yol kullanılmaya başlanmıştır. Bu yol aracılığıyla demir yolu kullanılarak petrol Gürcistan'ın Karadeniz kıyısındaki Batumi terminaline ulaştırılmakta, daha sonra ise tankerlerle ihracatı gerçekleştirilmektedir.

Bakü-Batumi demir yoluyla 2006 yılında SOCAR 1.1 milyon ton, AIOC ise 4.5 milyon ton ham petrol ihracatı yapmıştır. 2007 yılında SOCAR 0.22 milyon ton, AIOC ise 4.4 milyon ton ham petrol ihracatı gerçekleştirmiştir (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008).

Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) Ana İhracat Boru Hattı. BTC boru hattı Azerbaycan petrolünün uluslararası pazarlara ulaştırılması için kullanılan ana ihracat boru hattıdır. Değeri 4 milyar dolardan fazla olan bu boru hattının uzunluğu 1768 km'dir. Boru hattı üç ülkeden - Azerbaycan (443 km), Gürcistan (249 km) ve Türkiye (1076 km) – geçmektedir. Taşıma kapasitesi yılda 50 milyon ton, günlük ise 1 milyon varildir. Bu boru hattı aracılığıyla Azeri-Çırag-Güneşli sahalarından üretilen petrol Akdeniz kıyısındaki Ceyhan terminaline ulaştırılmaktadır. İlk petrol 25.05.2005 tarihinde pompalanmış ve 28.05.2006 tarihinde Ceyhan'a ulaşmıştır. Bu boru hattı yoluyla ayrıca Kazakistan petrolünün de taşınması düşünülmektedir.

BTC projesine katılan şirketler ve onların projedeki payları aşağıda belirtilmiştir (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008):

- **BP (İngiltere) – %30,1**
- **SOCAR (Azerbaycan) – %25**
- **Unocal (ABD) - %8,9**
- **Statoil (Norveç) - %8,71**
- **TPAO (Türkiye) - %6,53**
- **ENI (İtalya) - %5**
- **Total (Fransa) - %5**

- **Itochu (Japonya) - %3,4**
- **Inpex (Japonya) - %2,5**
- **Conoco Philips (ABD) - %2,5**
- **Amerada Hess (ABD) - %2,3**

BTC yoluyla 2006 yılında SOCAR 1.4 milyon ton, AIOC ise 6.3 milyon ton ham petrol ihracatı yapmıştır. 2007 yılında SOCAR 6.5 milyon ton, AIOC ise 21.8 milyon ton ham petrol ihracatı gerçekleştirmiştir (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008).

Güney Kafkasya Boru Hattı. Bu boru hattı “Şah Deniz” sahasından üretilecek doğal gazın bir bölümünün (7.7 milyar m³) Bakü'den Erzurum'a ulaştırılması amacıyla inşa edilmiştir. Boru hattının diğer bir ismi de Bakü-Tiflis-Erzurum boru hattıdır. Uzunluğu 970 km, verimliliği yılda 20 milyar m³ olan bu boru hattı BTC boru hattına paralel olarak inşa edilmiştir. Boru hattının inşaatı 2004 yılında başlamış, 2006 yılının sonuna bitirilmiştir. Türkiye ile imzalanmış anlaşmaya göre Türkiye 15 yıl içinde 91 milyar m³ doğal gaz alacaktır. Bu hat aracılığıyla Azerbaycan doğal gazı Avrupa pazarlarına çıkma olanağına da kavuşmuştur. Ayrıca gelecekte Kazakistan ve Türkmenistan doğal gazının da bu boru hattıyla taşınması düşünülmektedir.

“Şah Deniz” projesinin maliyeti 4-5 milyar dolar civarındadır. Bu sahadan üretilecek doğal gaz Azerbaycan'ın iç talebini karşılamakla birlikte, üretim fazlasının ihracata yönlendirilmesine de olanak sağlayacak potansiyele sahiptir. Bu sahadan 2008 yılında doğal gaz üretiminin 8 milyar m³, 2015 yılında 22 milyar m³ ve sahanın tam olarak işlenmesi durumunda ise üretimin 35 milyar m³ olacağı tahmin edilmektedir (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 12.06.2008).

“Şah Deniz” projesinin ortakları ve onların projedeki payları aşağıda belirtilmiştir (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008):

- **BP (İngiltere) - %25.5**
- **StatoilHydro (Norveç) - %25.5**
- **SOCAR (Azerbaycan) - %10**
- **LukAgip (Rusya) - %10**

- **NICO (İran) - %10**
- **TFE (Total) (Fransa) - %10**
- **TPAO (Türkiye) - %9**

Petrol ve doğal gaz sektörü; arama, üretim, taşıma, rafineri ve perakende satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Kaynakların arama ve çıkarma işlemleri “yukarı pazarlar” (upstream markets); rafinaj, dağıtım ve pazarlamadan oluşan kısım da “aşağı pazarlar” (downstream markets) olarak adlandırılmaktadır.

Azerbaycan petrol ve doğal gaz sektöründe arama ve çıkarma faaliyetlerini SOCAR ve uluslararası şirketler yürütmektedir. Rafinaj faaliyetleri ise SOCAR bağlı iki rafineride gerçekleştirilmektedir.

Petrol ürünlerinin ulusal dağıtım ve pazarlama sektöründe Azpetrol şirketi lider konumdadır. Azpetrol şirketinin akaryakıt istasyonlarının sayısı toplam istasyonların % 9’una denk gelmesine rağmen, bu sektördeki payı % 50’den fazladır. Ulusal çapta toplam istasyonlarının sayısı 66’dır (<http://www.azpetrol.az>, Erişim: 05.07.2008).

3.2. SOCAR’ın Kuruluşu ve Gelişimi

Azerbaycan’ın en büyük ulusal şirketi olan SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic) 13 Eylül 1992 yılında Azerneft ve Azerneftkimya devlet şirketlerinin birleşmesi sonucu kurulmuştur. Şirketin kuruluş amacı, ülke petrol ve doğal gaz kaynaklarının kullanımını tek devlet politikası çerçevesinde yürütmek ve enerji sektörünün gelişimini sağlamaktır. SOCAR, 64.145 çalışanıyla yüzde yüz kamu şirkettir.

SOCAR’ın faaliyet alanı - ülkenin karada ve Hazar denizinde bulunan petrol ve doğal gaz sahalarının aranması; geliştirilmesi; işlenmesi; rafinajı; taşınması; petrol ve doğal gaz ürünlerinin iç ve dış pazarlarda satışı; tüketicilerin bu ürünlere olan ihtiyacının karşılanmasını kapsamaktadır. Şirket aynı zamanda bir çok bilimsel araştırmaları da yürütmektedir.

SOCAR'a bağlı kurumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

“Azneft” Üretim Birliği. Bu kurum karada ve denizde petrol ve doğal gaz sahalarının işlenmesi, petrol ve doğal gazın hazırlanması, kuyuların onarımını sürdürmektedir. Bu kuruma bağlı 16 işletme (bunlardan 11'i petrol ve doğal gaz üretim departmanlarıdır) bulunmaktadır.

“Jeofizik ve Jeoloji” Departmanı. Azerbaycan ve diğer ölkelerde jeofizik ve jeolojik çalışmalarda bulunmaktadır.

“Sermayeler” Departmanı. Yabancı sermayenin ölkeye çekilmesi ve SOCAR'ın yabancı ölkelerde yatırımları faaliyet alanına girmektedir.

“Boru Hatları” Departmanı. SOCAR ve diğer petrol üreten şirketlerden petrolün kabul edilmesi, depolanması, taşınması, ihracata ve SOCAR'ın rafinerilerine teslim edilmesi faaliyet alanına girmektedir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla 708 km değişik çaplı (200-700 mm) boru hatlarına, Dübendi petrol terminaline, 14 petrol pompalama istasyonuna, toplam hacmi 417 bin m³ olan petrol deposuna sahiptir.

Haydar Aliyev Bakü Petrol Rafinerisi ve “Azarneftyağ” Petrol Rafinerisi. Bu iki rafinerinin toplam kapasitesi 20 milyon ton petrolün rafine edilmesine olanak sağlamaktadır. Rafine ürünlere benzin, nafta, jet yakıtı, gazyağı, dizel, fuel oil, LPG, yağlayıcı maddeler örnek olarak gösterilebilir.

Haydar Aliyev Derin Platformlar Fabrikası. Fabrikanın ana ürünü denizdeki petrol ve doğal gaz sahalarının işlenmesi için kurulan derin platformdur.

“Pazarlama ve Ekonomik İşlemler” Departmanı. Bu departman petrol ve doğal gaz ürünlerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda satış faaliyetlerini yürütmektedir.

“Güvenlik” Departmanı. SOCAR çatısı altındaki kurum ve işletmelerin emlak ve emlak dışı haklarının korunması, enformasyon ve iletişim sistemlerinin kesintisiz faaliyetinin ve güvenliğinin sağlanması faaliyet alanına girmektedir.

“Sosyal Gelişim” Departmanı. Şirkete bağlı kurum ve işletmelerde çalışanların sosyal gereksinimlerinin karşılanması.

Yukarıda ismi geçen kurumlardan başka “Ekoloji” Departmanı, “Bilişim Teknolojileri ve İletişim” Departmanı, “Doğal Gaz İşlemleri” Departmanı, Hazar Denizi Petrol Donanması, “Neftqaztikinti” Tröstü, “Kompleks Delme İşleri” Tröstü, “Bilimsel Araştırmalar” Enstitüsü, “Petrol ve Doğal Gaz Projeleri” Enstitüsü gibi kurumlar da SOCAR çatısı altında faaliyet göstermektedir.

SOCAR Azerbaycan petrol ve doğal gaz sektörüne yatırım yapan uluslararası şirketlerle yapılan tüm anlaşmalarda ortak konumundadır. Şu ana kadar petrol ve doğal gaz sektörü ile ilgili 27 anlaşma yapılmıştır ki, bunların 15’i Hazar denizinin Azerbaycan kısmını, 12 anlaşma ise kara sahalarını kapsamaktadır.

SOCAR uluslararası şirketlerle bir çok alanda ortaklık ve operatör şirketler kurmuştur. Bu alanlara petrol ve doğal gaz üretimi, sondaj, sigorta, mühendis-teknojik araştırma, barut üretimi, inşaat, petrol atıklarının rafinajı, patlayıcı madde üretimi, taşımacılık, petrol ürünlerinin satışı, petrol pompalama, boru hattı taşımacılığı, gemicilik örnek olarak gösterilebilir.

SOCAR’ın petrol ve doğal gaz üretimini gerçekleştirdiği 56 saha bulunmaktadır. Bunlardan 38’i Azerbaycan’ın kara kısmında, geriye kalan 18 saha ise denizdedir. Üretimin gerçekleştiği sahalardan 01.01.2007 tarihine kadar 1.52 milyar ton petrol ve 500.2 milyar m³ doğal gaz çıkarılmıştır.

Tablo 12. SOCAR’ın Yıllara Göre Petrol ve Doğal Gaz Üretimi

	2004	2005	2006	2007	2008*
Petrol (bin ton)	8976.4	8967.4	8993.77	8800.88	4338.62
Doğal Gaz (milyon m ³)	5006.2	5818.3	6829.89	9977.31	5733.27

* Ocak-Haziran aylarını kapsamaktadır.

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 05.07.2008.

Tablo 12’de SOCAR’ın yıllar itibariyle petrol ve doğal gaz üretimi gösterilmektedir. 2004 yılında 8.97 milyon ton olan petrol üretimi daha sonraki

yıllarda da sabit bir seyir izlemiş ve 2007 yılında da 8.8 milyon ton olmuştur. Şirketin 2008 yılı petrol üretim hedefi 8.7 milyon ton olarak belirlenmiş ve bu yılın ilk yarısında üretim 4.34 milyon ton olmuştur. Şirketin 2008-2015 yılları için petrol üretim hedeflerinde de artış söz konusu değildir. 2009 yılında 8.65 milyon ton olan hedef, 2012 yılında 8.56 milyon ton, 2015 yılında ise 8.55 milyon tondur. Burada dikkat edilecek husus, 2006 yılında 32.3 milyon ton ve 2007 yılında 42.6 milyon ton olan toplam Azerbaycan petrol üretiminin 2008-2015 yılları için hedeflenen miktar yapısında SOCAR ve AIOC Konsorsiyumunun paylarıdır. 2008 yılı için toplamda 52 milyon ton olan üretim hedefinde SOCAR'ın payı 8.7 milyon ton iken, AIOC 43.3 milyon ton hedeflemektedir. Daha sonraki yıllar için durum şöyledir (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 05.07.2008):

2009 yılı : SOCAR – 8.65; AIOC – 54.35

2010 yılı : SOCAR – 8.60; AIOC – 57.40

2011 yılı : SOCAR – 8.58; AIOC – 57.42

2012 yılı : SOCAR – 8.56; AIOC – 57.44

2013 yılı : SOCAR – 8.55; AIOC – 58.45

2014 yılı : SOCAR – 8.55; AIOC – 58.45

2015 yılı : SOCAR – 8.55; AIOC – 58.45

Doğal gaz üretimine bakıldığı zaman 2004-2007 yılları itibariyle yükselme eğilimi göze çarpmaktadır. 2004 yılında 5 milyar m³ olan üretim, 2007 yılında 9.98 milyar m³ olmuştur. 2008-2015 yılları için doğal gaz üretim hedef ve tahminlerine bakıldığı zaman hem SOCAR hem de AIOC için yükselme eğilimi bulunmaktadır. 2008 yılı SOCAR için tahmin edilen doğal gaz üretimi 12.3 milyar m³ oluşturmaktadır. 2008 yılının ilk yarısında üretim 5.73 milyar m³ olmuştur. 2007 yılının ilk yarısındaki üretimin 4.71 milyar m³ olduğunu dikkate alırsak, 2008 yılında üretimin artarak tahmin edilen rakama ulaşacağını rahat bir şekilde söyleyebiliriz. 2008-2015 yılları için üretim tahminlerinin yükselme eğilimi göstermesini zengin doğal gaz kaynaklarına sahip Şah Deniz sahasında, Azeri-Çırag-Güneşli sahasında ve SOCAR'ın diğer sahalarda artan doğal gaz üretimine bağlayabiliriz.

Tablo 13'de SOCAR'ın yıllar itibariyle petrol rafinajı gösterilmektedir. SOCAR rafinaj faaliyetlerini iki rafinerisinde (H.Aliyev Bakü Rafinerisi ve Azerneftyağ Rafinerisi) yürütmektedir. 2007 yılında toplamda 7.5 milyon petrol rafine edilmiştir ki,

bunun 4.2 milyon tonunu Bakü Rafinerisi, 3.3 milyon tonunu ise Azereftyağ Rafinerisi gerçekleştirmiştir. Bu rafinerilerde üretilen 1 AZN'lik (Azerbaycan para birimi) emtialık ürünün maliyeti 2006 yılında Bakü Rafinerisi'nde 0.46 AZN (2005 yılında 0.63 AZN), Azereftyağ Rafinerisi'nde ise 0.47 AZN (2005 yılında 0.7 AZN) olmuştur (SOCAR Yıllık Rapor, 2006: 34).

Tablo 13. SOCAR'ın Yıllara Göre Petrol Rafinajı (bin ton)

	2004	2005	2006	2007	2008*
Toplam	6304.52	7392.25	7450.71	7504.17	3621.69
- <i>H.Aliyev Bakü Rafinerisi</i>	3190.11	3923.05	4278.78	4179.59	2313.23
- <i>Azereftyağ Rafinerisi</i>	3118.41	3469.20	3171.93	3324.58	1308.46

* Ocak-Haziran aylarını kapsamaktadır.

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 05.07.2008.

SOCAR'ın son ürün çıktıları ham petrol, doğal gaz ve petrol ürünleridir. Petrol ürünlerinin üretim maliyetinin %85-90'ını ham petrolün satın alınması için yapılan harcamalar oluşturmaktadır. 2006 yılında 1 ton petrolün üretim maliyeti 48.57 AZN (1 AZN = 1.12 ABD doları) olmuştur. 2005 yılında ise bu rakam 39.99 AZN olmuştur. 1 varilin 159 litreye ve 1 litre temiz petrolün de 910 grama eşit olduğunu düşünürsek, 2006 yılında 1 varil petrolün üretim maliyeti 7.03 AZN (7.87 ABD doları) olmuştur. 2005 yılında ise 1 varil petrolün üretim maliyeti 5.79 AZN (6.09 ABD doları) olmuştur (<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 05.07.2008).

2006 yılında petrolün üretim harcamalarının %23.6'ünü maden vergisi (royalty), %17.9'unu materyal harcamaları (yakıt ve enerji), %17.2'ini amortisman masrafları, %14.8'ini maaşlar oluşturmuştur (SOCAR Yıllık Rapor, 2006: 41).

2006 yılında 1000 m³ doğal gazın üretim maliyeti 25.5 AZN (28.54 ABD doları) olmuştur. Üretim harcamalarının %30.7'sini amortisman masrafları, %15.2'sini materyal harcamaları, %12.3'ünü maaşlar, %11.5'ini maden vergisi oluşturmuştur (SOCAR Yıllık Rapor, 2006: 42).

Şirket yükselen kâr performansı ile de dikkat çekmektedir (Tablo 14). 2004 yılında 1,061,500,000 AZN olan kâr, 2005 yılında %12,62 artarak 1,195,491,400

AZN, 2006 yılında ise önceki yıla oranla %20,89 artarak 1,445,272,400 AZN olmuştur. 2004 yılında önceki yıla oranla %57,56 kâr artışı yaşanmıştır.

Tablo 14. SOCAR'ın Kâr Performansı

	AZN	ABD Doları*	Önceki Yıla Oranla, %
2004	1,061,500,000	1,082,730,000	157.56
2005	1,195,491,400	1,267,221,000	112.62
2006	1,445,272,400	1,618,705,000	120.89

* Her yılın döviz kuruna göre hesaplanmıştır.

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008.

SOCAR devlet bütçesine en fazla vergi ödeyen şirkettir. 2004 yılında devlet bütçesine 385,9 milyon AZN, 2005 yılında 545 milyon AZN ve 2006 yılında 734,1 milyon AZN ödemiştir. 2006 yılında devlet bütçesine ödenen vergilerin %26'sını kurumlar vergisi (profit tax), %21'ini KDV, %18'ini ihracat vergisi, %13'ünü maden vergisi (royalty), %12'ini ÖTV, %4'ünü gelir vergisi (surtax) ve %6'nı da diğer vergi ve ödemeler oluşturmuştur (SOCAR Yıllık Rapor, 2006: 47-48).

Tablo 15. Boru Hatları ve Demir Yoluyla Ham Petrol İhracatı (ton)

	Bakü Novorosisk	Bakü Supsa	Bakü Batumi	BTC	Toplam
2006	1,172,483.0	1,154,615.1	1,134,903.3	1,402,951.2	3,462,001.4
2007	1,228,728.8	0.0	221,258.3	6,534,793.9	7,984,781.0
2008*	567,835.6	0.0**	164,213.0	7,622,008.6	8,190,008.4

* Haziran-Mayıs aylarını kapsamaktadır.

** Haziran-Nisan aylarına ait bilgi

Kaynak: <http://www.socar.gov.az>, Erişim: 12.06.2008.

SOCAR ham petrol ihracatını Bakü-Novorosisk, Bakü-Supsa ve Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) boru hatları ve Bakü-Batumi demir yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu yolları kullanarak 2006 yılında toplam 3.46 milyon ton, 2007 yılında ise 7.98 milyon ton ham petrol ihracatı yapmıştır. 2008 yılının ilk beş ayında ise 8.19 milyon ton ham petrol ihracatı gerçekleştirmiştir. 2006-2008 yılları arasında yaşanan bu artışın ana nedeni boru hatları içinde en yüksek kapasiteli olan BTC'nin 2006 yılının Haziran

ayında faaliyete geçmesidir. BTC'nin günlük taşıma kapasitesi 1 milyon varil iken, Bakü-Novorosisk boru hattının 105 bin varil ve Bakü-Supsa'nın ise 145 bin varildir.

Bakü-Novorosisk boru hattı yoluyla 2006 yılında 1.17 milyon ton, 2007 yılında 1.23 milyon ton, 2008 yılının ilk beş ayında ise 0.57 milyon ton ham petrol ihracatı yapılmıştır. 2006 yılında Novorosisk limanından yapılan ihracat İtalya, İsrail, Türkiye, Fransa, Romanya, İspanya gibi ülkelere gerçekleştirilmiştir. 2007 yılında bu limandan taşınan petrol Türkiye, Hırvatistan, Romanya, İspanya, İtalya ve Ukrayna'ya ihraç edilmiştir (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008).

Bakü-Supsa boru hattı yoluyla 2006 yılında 1.15 milyon ton ham petrol ihracatı yapılmasına rağmen, 2007 yılında ve 2008 yılının ilk dört ayında ihracat gerçekleştirilmemiştir. Bunun nedeni BTC boru hattının faaliyete geçmesidir.

2006 yılında 1.14 milyon ton ihracatın yapıldığı Bakü-Batumi demir yoluyla 2007 yılında 0.22 milyon ton, 2008 yılının ilk beş ayında ise 0.16 milyon ton ham petrol ihracatı gerçekleştirilmiştir.

2006 yılının Haziran ayından itibaren ihracatın gerçekleştirildiği BTC boru hattı yoluyla aynı yıl 1.4 milyon ton ham petrol ihracatı yapılmıştır. 2007 yılında ihracat daha da artarak 6.5 milyon tona ulaşmış ve 2008 yılının sadece ilk beş ayında ise 7.6 milyon ton ham petrol ihracatı yapılmıştır. 2006 yılında Ceyhan'dan yüklenen petrolün ihracatı İtalya, ABD, İsrail, Fransa, İngiltere'ye yapılmıştır. 2007 yılında ise ihracat Brezilya, Şili, Fransa, ABD, Almanya, Çek Cumhuriyeti, Güney Kore, Endonezya, Hollanda, İtalya, Hindistan, İsrail gibi ülkelere yapılmıştır (<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008)

SOCAR için BTC boru hattının faaliyete başladığı 2006 yılı yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. BTC boru hattıyla ve daha sonra bu hatta paralel olarak inşa edilen Bakü-Tiflis-Erzurum doğal gaz boru hattıyla SOCAR Azerbaycan'ın petrol ve doğal gaz kaynaklarının uluslararası pazarlara kolay bir şekilde çıkarılması fırsatını elde etti. 2006 yılı SOCAR'ın uluslararası pazarlama faaliyetleri açısından da milat yılı olmuştur. 2006 yılından itibaren SOCAR yeni bir uluslararasılaşma aşamasına adım atmıştır. 2006 yılına kadar sadece ham petrol ve petrol ürünlerinin ihracatını gerçekleştiren şirket, aynı yıldan itibaren uluslararası pazarlara yatırıma dayalı giriş

yöntemleriyle kullanarak girmeye başlamıştır. İlk olarak Gürcistan'a açılan şirket, burada Karadeniz kıyısındaki Kulevi terminalini satın almıştır. Aynı zamanda Gürcistan'da %51 hisseleri kendisine ait SOCAR Energy Georgia ortaklığını kurmuştur. Bu şirket ilk olarak Gürcistan'ın akaryakıt sektörüne girmiştir.

SOCAR 2006 yılında Türkiye'de %51 paya sahip olduğu SOCAR & Turcas Enerji A.Ş. ortaklığını kurmuştur. Ortaklığın ilkin amacı Ceyhan'da petrol rafinerisi kurmaktır. SOCAR aynı zamanda 2007 yılında SOCAR-Turcas-İnjaz Ortak Girişim Grubu olarak PETKİM'in %51 oranındaki kamu hissesinin "blok satış" yöntemi ile özelleştirilmesine ilişkin ihaleye katılmış ve ikinci en yüksek teklifi vererek bu petrokimya şirketini satın almıştır.

SOCAR'ın şu anda Gürcistan, Türkiye, Romanya, Avusturya, İngiltere, İran ve Kazakistan'da temsilcilikleri bulunmaktadır. Bu temsilcilikler buldukları ülke pazarlarındaki fırsatları araştırmaktadırlar.

3.3. SOCAR'ın Uluslararası Pazarlara Açılmasında Etkili Olan Faktörler

19. yüzyıldan itibaren petrol sanayisi gelişmeye başlayan Azerbaycan'ın bu sektörde uzmanlaşmış ülke olarak görülmesine yol açmıştır. Zengin petrol ve doğal gaz kaynaklarına sahip olduğu için tarih boyunca sürekli yabancı yatırımcıların ilgisini çekmiştir. SSCB döneminde de bu birliğin petrole olan ihtiyacını büyük ölçüde Azerbaycan karşılamıştır. SSCB'nin 1991 yılında dağılmasından sonra bağımsızlığına kavuşan Azerbaycan yabancı yatırımcıların ilgisini tekrar üzerine çekmiş ve petrol konusunda "uzman ülke" sıfatını korumuştur. Dolayısıyla bağımsızlığını kazanan Azerbaycan'ın büyük ölçüde petrol sektörüne yapılan yabancı yatırımlar nedeniyle ekonomisini bu sektörün bazında şekillendirmeye başlamıştır. Bu nedenle petrol ve doğal gaz kaynaklarını tek devlet politikası çerçevesinde yürütmek amacıyla yüzde yüz kamu mülkiyetli Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR kurulmuştur. Bu açıdan SOCAR Azerbaycan'ın ekonomik politikasının yürütülmesinde kilit şirkettir.

SOCAR kendisine verilen bu görev kapsamında üretim politikasını sadece iç pazarı kapsayacak şekilde değil, aynı zamanda doğal kaynakları uluslararası

pazarlara yöneltecek biçimde geliştirmiştir. SSCB'den kalma altyapı ve deneyim bu politikayı izlemeye olanak sağlamıştır. Dolayısıyla SOCAR kurulduğundan itibaren sadece ulusal çapta değil, aynı zamanda ihracat odaklı hareket etmiştir.

Azerbaycan'ın petrol odaklı ekonomi politikası izlemesi sonucunda petrol ve doğal gaz sektörü ihracat ve GSYİH içinde ağırlığını her zaman korumuştur. Bu politikanın izlenmesi sonucunda 2006 yılına gelindiğinde petrol ve petrol ürünlerinin ihracatının toplam ihracat içindeki oranı %84 olmuştur. 2007 yılına gelindiğinde ise petrol ve doğal gaz üretiminin GSYİH içindeki oranı %55.8 olmuştur (<http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008). Bu rakamlar Azerbaycan ekonomisinin petrol ve doğal gaz sektörüne olan bağımlılığını gözler önüne sermektedir. Milli gelirin oluşmasında petrol ve doğal gaz kaynaklarının ihracatının bu kadar stratejik konuma sahip olması, ülkenin bu ihracatı gerçekleştirecek tek ulusal şirketi olan SOCAR'a büyük görev düşmektedir.

Ülkenin böyle bir ekonomik politika izlemesi Azerbaycan hükümetinin her zaman SOCAR'ı desteklemesine ve uluslararası pazarlara açılmasında teşvik etmesine yol açmıştır. Bu nedenle uluslararası pazarlara açılmada her zaman hükümet desteğini gören SOCAR için hiçbir zaman ulusal politik risk söz konusu olmamıştır. Ayrıca şirket için kısıtlayıcı ihracat politikası da söz konusu değildir.

Petrol ve doğal gaz kaynaklarının üretimi ve ihracatı alanında tek ulusal şirket olan SOCAR için uluslararası pazarlara açılmada etkili olan itici (reactive) faktörlerden ulusal rekabet de geçerli değildir. Bu açıdan bakıldığında zaman SOCAR için daha çok çekici (proactive) faktörler geçerlidir.

Dünya petrol ve doğal gaz tüketiminin gittikçe artması sonucu bu kaynaklara olan talep de artmaya başlamış ve petrol şirketleri için bu durum uluslararası pazarları cazip hale getirmiştir. SOCAR için de uluslararası pazarlardaki bu talep, şirketin uluslararası pazarlama faaliyetlerini teşvik edici faktör olmuştur. SOCAR'ın yatırım yaptığı ilk ülkeler olan Gürcistan ve Türkiye petrol ve doğal gaz konusunda ithalatçı ülke olduklarından bu pazarlar SOCAR için cazip olmuştur.

Petrol fiyatlarının 1998 yılının ortasından itibaren yükselen eğilim göstermesi petrol şirketlerinin gelirlerinin artmasına yol açmıştır. Bu faktör de petrol şirketleri için uluslararası pazarlama faaliyetlerini cazip hale getirmektedir.

Petrol fiyatında meydana gelen artış sonucu ortaya çıkan ticaret kayması, petrol ithal eden ülkelere, petrol ihraç eden ülkelere doğru bir gelir transferi yaratmaktadır (<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Naci1.doc>, Erişim: 29.06.2008).

SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılmasında etkili olan faktörlerden biri de şirketin büyüme isteğidir. Şirket sadece bölgesel değil, aynı zamanda uluslararası pazarlar portföyünü çeşitlendirme ve artırma yoluyla bu isteğine ulaşmak istemektedir. Bunun için 2006 yılından itibaren uluslararası pazarlarda temsilciliklerini açmaya başlamıştır. Ayrıca yatırıma dayalı giriş yöntemleriyle açılarak bu pazarlardaki nihai tüketicilere ulaşarak büyümenin gerçekleşeceğine inanmaktadır.

Şirketin Gürcistan ve Türkiye pazarlarına yatırıma dayalı giriş yöntemleriyle açılmasını etkileyen faktörlerden birisi, bu ülkelerin Azerbaycan'ın stratejik ortak ülkelerinden olmalarıdır (Abdullayev, bkz. Ek). BTC ve Bakü-Tiflis-Erzurum boru hatlarının bu ülkelere geçmesiyle pekişen bu stratejik ortaklık nedeniyle, SOCAR bu pazarlara açılırken daha az politik risk taşımıştır.

Gürcistan hükümetinin yabancı yatırımcıları teşvik eden politikaları, SOCAR'ın bu pazara açılmasında etkili olan bir başka faktördür.

SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılmasını sağlayan boru hatları şirketin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılmasını etkileyen bir başka faktördür.

BTC boru hattının 2006 yılında faaliyete başlaması SOCAR için uluslararası pazarlama faaliyetlerini daha da cazip hale getirdi. 2009 yılından itibaren bu boru hattıyla Ceyhan terminaline gelecek petrolün %80'ine sahip olacaktır. Boru hattının kapasitesinin yıllık 50 milyon ton olduğunu düşünürsek, SOCAR'ın payı yıllık 40 milyon ton olacaktır. Bu petrolü en iyi şekilde değerlendirmek isteyen şirket sadece ham petrol ürünlerin ihracatıyla değil, aynı zamanda petrol ürünlerinin uluslararası pazarlarda nihai tüketicilere ulaştırılmayı hedeflemektedir.

Gürcistan nüfusunun %6'sının Azerilerin oluşturması şirketin bu ülkede akaryakıt sektörüne girmesinde etkili olan faktörlerdendir. SOCAR Gürcistan'da akaryakıt istasyonlarını öncelikli olarak Azerilerin yoğun olduğu bölgelerde açmayı düşünmektedir (Memmedov, bkz. Ek).

Sonuç olarak SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Azerbaycan'ın ekonomik politikasını petrol ve doğal gaz sektörü bazında yürütmesi ve SOCAR'ın bu politikanın izlenmesi amacıyla kurulan kilit şirket olması,
- Petrol ve doğal gaz üretiminin sadece iç pazarı değil, aynı zamanda uluslararası pazarlardaki talebi karşılayacak kapasitede olması,
- Uluslararası pazarlara açılarak daha fazla gelir elde etme isteği,
- Azerbaycan hükümetinin destek ve teşviki,
- Uluslararası pazarlarda petrol ve doğal gaz kaynaklarına olan talep,
- Şirketin büyüme isteği,
- Gürcistan ve Türkiye pazarlarına açılmada politik riskin az olması,
- Yabancı hükümetlerin teşvik edici politikaları,
- Boru hatları,
- Kültürel yakınlık.

3.4. SOCAR'ın Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Analizi

SOCAR uluslararası pazarlara giriş zamanı *ihracat, ortak girişim, satın alma ve sıfırdan yatırım (greenfield investment)* yöntemlerini kullanmıştır. Özellikle giriş yöntemlerini *2006 yılına kadar* ve *2006 yılından sonra* olan giriş yöntemleri olarak da sınıflandırabiliriz. 2006 yılına kadar şirket uluslararası pazarlara sadece ihracat yöntemiyle açılırken, 2006 yılından itibaren ise diğer yöntemleri de kullanmaya başlamıştır. Bunun en önemli nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Şirketin büyümesi ve yatırıma dayalı giriş yöntemlerini kullanacak kapasiteye erişmesi (Yusifzade, bkz. Ek),

- BTC boru hattının 2006 yılında çalışmaya başlaması,
- Şirketin yeni uluslararası pazarlama stratejisini geliştirmesi (Abdullayev, bkz. Ek).

SOCAR'ın uluslararası pazarlara ilk olarak *ihracat* giriş yöntemiyle açılmasını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Şirketin ilk dönem uluslararasılaşma sürecinde diğer giriş yöntemlerini (ortak girişim, satın alma, sıfırdan yatırım) kullanacak kaynaklara sahip olmaması,
- Şirketin kuruluş dönemi faaliyet alanına Azerbaycan petrol ve doğal gaz kaynaklarının dış pazarlarda satışının gerçekleştirilmesi girdiği için, uluslararası pazarlara başlangıç giriş yöntemi olarak ihracat tercih edilmiştir.
- İhracat giriş yönteminin uluslararası pazarlarda deneyim kazanmak için bir seçenek olması.

2006 yılından itibaren SOCAR uluslararası pazarlara yatırıma dayalı giriş yöntemleriyle açılmaya başladı. İlk olarak komşu ülke olan Gürcistan pazarına giren şirket Karadeniz kıyısında Poti limanı yakınındaki Kulevi petrol terminalini satın aldı. İnşaatı tamamlanmadan satın alınan bu terminale yapılan inşaat işleri de dahil toplam 350 milyon ABD doları sermaye yatırılmıştır. Bu inşaata terminale kadar inşa edilen 13.8 km uzunluğundaki Kolkheti-Kulevi demiryolu hattı girmektedir (Yusifzade, bkz. Ek). Bu özelliği itibarıyla Kulevi terminalinin satın alınması 2. bölümde bahsedilen brownfield yatırıma benzemektedir (Meyer ve Estrin, 2001).

SOCAR için Karadeniz kıyısındaki limanlar uluslararası pazarlara açılmada çok büyük önem arz etmektedir. Bu limanlar SOCAR'ın özellikle Avrupa pazarlarına açılmasında stratejik konuma sahiptirler. SOCAR Gürcistan'ın Karadeniz kıyısındaki diğer limanları olan Batumi ve Supsa limanlarını da kullanmaktadır. Ancak bu terminallere sahip olmaması ve ihracat zamanı bu terminallerin kullanımı için belirli

bedellerin ödenmesi maliyetleri artıran faktörlerdendir. Kulevi terminalinin yüzde yüz mülkiyetinin SOCAR'a ait olması bu maliyetleri azaltmakta ve şirkete uluslararası pazarlara açılmada rekabet avantajı sunmaktadır. Ayrıca petrol üretiminin gittikçe artması taşımacılık kapasitesinin de beraberinde artmasını zorunlu yapmaktadır. Mevcut limanlar 2010-2015 yılları için tahmin edilen yıllık 50-60 milyon ton petrol üretimi için yetersiz kalmaktadır (Memmedov, bkz. Ek).

Kulevi terminalinin yıllık taşımacılık kapasitesi 10 milyon ton ham petrol ve petrol ürünleri oluşturmaktadır. Bu kapasitenin 3 milyon tonunu ham petrol, 3 milyon tonunu dizel, 4 milyon tonunu ise fuel oil oluşturmaktadır. Ancak bu kapasitenin 15-20 milyon tona kadar artırılması planlanmaktadır. 320 bin m³ olan depolama kapasitesinin ise 380 bin m³'e kadar artırılması planlanmaktadır. Ayrıca terminalde petrolün kalitesini kontrol eden laboratuvar da bulunmaktadır. 2007 yılında inşaatı tamamlanan terminal 2008 yılının Mayıs ayından itibaren faaliyete geçmiştir. Başlangıç olarak bu terminalden yıllık 2 milyon ham petrol ve 4 milyon ton dizel taşımacılığı düşünülmektedir.

Kulevi terminalini satın alarak SOCAR sadece kendi petrolünün değil, ayrıca diğer şirketlere ait petrol ve petrol ürünlerinin taşınmasıyla transit gelirleri elde etme olanağına da kavuşmuş oldu (Memmedov, bkz. Ek).

SOCAR Gürcistan'da ayrıca 2006 yılının Kasım ayında %51 hisselerine sahip olduğu (diğer ortaklar yerel ortaklardır) "SOCAR Energy Georgia" (SEG) ortak girişim şirketini kurarak Gürcistan'ın akaryakıt pazarına girmiştir. SOCAR Gürcistan akaryakıt pazarının en önemli tedarikçisi konumundadır. Özellikle SOCAR için Gürcistan pazarı 2000-2006 yılları arasında en fazla benzin ve dizel ihracatı gerçekleştirdiği pazarlara girmektedir. 2006 yılına kadar bu pazara toptancı olarak ihracat gerçekleştiren şirket, 2006 yılından itibaren petrol ürünlerinin perakende satışını gerçekleştirmek amacıyla SEG ortak girişim şirketini kumuştur.

SEG ortak girişim şirketini kurmakla SOCAR aşağıdaki avantajlara sahip olmuştur:

- Önceleri Gürcistan pazarına petrol ürünlerinin ihracatını yaparak toptancı olarak katılan şirket ortak girişim sayesinde daha fazla kâr elde etme imkanına kavuşmuştur.
- Ortak girişim sayesinde Gürcistan akaryakıt pazarında daha fazla kontrol imkanı elde etmiştir.
- Ortak girişimin diğer ortakları olan yerel ortaklar sayesinde pazar bilgisine, deneyime, dağıtım sistemine, işletmecilik kültürüne, ilişkilere kavuşmuştur.
- Ortak girişim sayesinde riski yerel ortaklarla paylaşmıştır.

Akaryakıt pazarına hem satın alma hem de sıfırdan yatırım giriş yöntemleriyle giren şirket şu ana kadar 20-den fazla akaryakıt istasyonunu ya satın almıştır ya da sıfırdan inşa etmiştir. Şirket 2008 yılının sonuna kadar akaryakıt istasyonlarının sayısını 30'a ulaştırmayı hedeflemektedir. Akaryakıt pazarında %55 paya sahip şirket bu oranı %75'e ulaştırmayı hedeflemektedir (Abdullayev, bkz. Ek).

Şirket 2007 yılında Gürcistan pazarında 178,660 tonluk benzin ve motorin satışıyla lider olmuştur. Benzin kategorisinde 147,159 tonluk satışla ve %38.5 pazar payıyla ilk sırada yer almıştır. Motorin kategorisinde ise 31,501 ton ve %10.2 pazar payıyla ikinci olmuştur (http://www.finchannel.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6103&Itemid=47, Erişim: 05.08.2008).

Gürcistan akaryakıt pazarının 2008 yılı Ocak-Haziran aylarını kapsayan petrol ürünleri ithalatı istatistiklerine bakıldığı zaman, A-92 benzin (92 oktan benzin) kategorisinde şirket %56 payla pazar lideridir. Aynı zamanda şirket L-62 motorin kategorisinde %50 payla ilk sıradadır. Ancak yüksek oktanlı A-95 ve A-98 benzin kategorilerinde, jet yakıtı kategorisinde varlık göstermemiştir. Toplamda ise, %47 pazar payıyla ilk sırada yerleşmiştir (<http://www.sgp.ge>, Erişim: 03.08.2008).

Şirket akaryakıt istasyonlarını satın alarak aşağıdaki avantajlara kavuşmuştur:

- Akaryakıt pazarına hızlı giriş yapmıştır.
- Mevcut müşteri tabanına erişmiştir.
- Kısa zamanda pazar payına sahip olmuştur.
- Kullanılmakta olan akaryakıt istasyonlarını satın aldığı için kısa zamanda kazanç elde etme imkanına kavuşmuştur.

Şirket sıfırdan inşa ettiği akaryakıt istasyonları açısından aşağıdaki avantajlara sahip olmuştur (Memmedov, bkz. Ek):

- Şirket sıfırdan akaryakıt istasyonu inşa etmekle yer seçimi serbestliğine sahip olmuştur. İstasyonları yoğun istasyon şebekesinin zaten mevcut olduğu şehir merkezlerinde değil, şehir kenarlarında inşa etmektedir. Özellikle daha fazla müşteriye ulaşabileceği otoban kenarlarını tercih etmektedir.
- Şirket sıfırdan istasyon inşa etmekle daha esnek hareket etmek imkanına kavuşmuş oldu. İstasyonların düzenini akaryakıt pazarında rekabet edebilecek şekilde yapılandırma imkanına kavuşmuş oldu.

SOCAR Gürcistan akaryakıt pazarına perakendeci olarak katılmakla ürün satışlarını ve gelirleri artırmayı, pazarın daha fazlasını kontrol etmeyi hedeflemektedir (Abdullayev, bkz. Ek).

SOCAR 2007 yılında Gürcistan pazarına 380 milyon ABD doları yatırım gerçekleştirerek bu ülkeye en fazla yatırım yapan şirket olmuştur. Ayrıca 2007 yılında Gürcistan devlet bütçesine en fazla vergi ödeyen şirket olmuştur.

SOCAR Gürcistan'ın yanı sıra Türkiye pazarına da açılmıştır. Şirket 2006 yılının son çeyreğinde Türkiye'de "*Socar & Turcas Enerji A.Ş.*" (STEAŞ) ortak girişimine imza atmıştır. STEAŞ'ın hissedarlık yapısı aşağıdaki gibidir (<http://www.turcas.com.tr>, Erişim: 23.01.2008):

- %51 SOCAR
- %25 Turcas Petrol A.Ş.
- %24 Aksoy Holding A.Ş.

STEAŞ'ın faaliyet alanı olarak doğal gaz ve petrol başta olmak üzere enerji sektöründe her türlü üretim, işleme, satış, dağıtım, yatırım, araştırma, geliştirme, ihracat ve ithalat faaliyetleri belirlenmiştir.

SOCAR 2009 yılından başlayarak BTC boru hattı yoluyla akan ham petrolün %80'inin sahibi olacaktır. Bu nedenle şirket sadece ham petrol ihracatçısı olarak değil, aynı zamanda daha fazla kâr elde etme olanağı sunan petrol ürünlerinin pazarlama faaliyetlerine girmek istemektedir. Bu amaçla petrol rafinerilerini Karadeniz ve Akdeniz kıyılarına doğru genişletmeyi hedeflemektedir. Ayrıca Bakü-Tiflis-Erzurum doğal gaz boru hattıyla Türkiye'ye yılda 6.6 milyar m³ doğal gaz satılmaktadır. Gelecek yıllarda bu miktarın daha fazla olması hedeflenmektedir. Dolayısıyla SOCAR sadece doğal gaz ihracatçısı olarak değil, aynı zamanda Türkiye doğal gaz pazarına dağıtımçı olarak da katılmak istemektedir (Turcas Yıllık Rapor, 2007: 63-64).

Bu hedefler doğrultusunda STEAŞ, 2007 yılı içinde Ceyhan'da yılda 10 milyon ton ham petrol işleme kapasiteli bir petrol rafinerisi kurmak amacıyla EPDK'ya (Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu) başvurmuştur. STEAŞ 2008 yılında EPDK'dan rafineri lisansı alarak 2010 yılında inşaatına başlamayı planladığı petrol rafinerisini 2012-2013 yıllarında ticari işletmeye almayı hedeflemektedir (Turcas Yıllık Rapor, 2007: 64).

SOCAR, STEAŞ ortak girişimiyle aşağıda belirtilen avantajları elde etmiş oldu:

- Ham petrol ve doğal gaz ihracatından daha fazla kâr elde etme potansiyeline sahip rafinaj ve doğal gazın dağıtım sektörlerine girme olanağını elde etmiş oldu.
- Yerel ortakların pazar bilgisine, deneyimine, ilişkilerine hızlı ulaşmış oldu. STEAŞ'ın ortaklarından olan Turcas Petrol A.Ş. Türkiye'nin akaryakıt sektörünün önemli oyuncularından olan Shell & Turcas Petrol A.Ş.'nin hissedarıdır. Ayrıca Turcas Gaz Toptan Satış A.Ş.'nin de %100 sahibidir.

- Ortak girişim sayesinde ihracat giriş yöntemine kıyasla daha fazla kontrol elde etti.
- Ortak girişim kurarak riski diğer ortaklarla paylaşmış oldu.

SOCAR Türkiye'de rafinaj sektörünün yanı sıra petrokimya sektörüne de girmiş bulunmaktadır. STEAŞ, 2007 yılının Temmuz ayında yapılan PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.'nin %51 oranındaki hisselerinin özelleştirme ihalesine, çoğunluk hisselerine sahip olduğu, SOCAR & Turcas – İnjaz adlı bir Ortak Girişim Grubu (OGG) kurarak girmiş, teklif etmiş olduğu bedel (2.04 milyar ABD doları) ile Özelleştirme İşleri Başkanlığı tarafından ihaleyi kazanan şirket olarak belirlenmiştir (Turcas Yıllık Rapor, 2007: 64) .

Petrokimya ürünlerinin yüksek ve katma değerli olması ham petrol ihracatına kıyasla daha fazla kâr elde etme potansiyeli sunmaktadır. Dolayısıyla SOCAR petrol ve petrokimya ürünleri pazarlarına girmekle gelirlerini artırmayı ve şirketin büyümesini sağlamayı amaçlamaktadır (Abdullayev, bkz. Ek).

PETKİM Türkiye petrokimya sektörünün en önemli oyuncusudur. Şirketin faaliyet alanına petrokimyasal ara ve nihai ürünlerin üretimi ve ticareti girmektedir. PETKİM'in Türkiye petrokimya sektöründeki pazar payı 2006 yılında %27 olmuştur (PETKİM Yıllık Rapor, 2006: 10). SOCAR, PETKİM satın almasıyla bu pazar payına da hızlı bir şekilde sahip olmuştur.

SOCAR, gelecekte PETKİM için hammadde tedarikçisi rolünü üstlenecek petrol rafinerisi inşa etmeyi planlamaktadır (Abdullayev, bkz. Ek).

SOCAR, SOCAR & Turcas – İnjaz OGG olarak PETKİM'in satın alınmasıyla aşağıda belirtilen avantajları elde etmiş oldu:

- Türkiye petrokimya sektörüne hızlı giriş,
- Yüksek kâr potansiyeli,
- Ortak girişim sayesinde ortakların sahip olduğu finansal kaynaklara ve deneyime erişim,
- Ortak girişim sayesinde riskin diğer ortaklarla paylaşılması,

- Petrokimya dağıtım kanallarına erişim,
- Mevcut müşteri tabanına erişim,
- Mevcut marka adına ve firma itibarına erişim,
- Türkiye petrokimya pazar payına sahip olma,
- Mevcut yönetim deneyimine erişim,
- Faaliyeti devam etmekte olan şirketin satın alınmasıyla kazancın kısa zamanda elde edilme olanağı.

SOCAR petrol ve doğal gaz sektörünün hem “yukarı” pazarlarında (arama ve çıkarma) hem de “aşağı” pazarlarında (rafinaj, dağıtım, pazarlama) daha fazla kontrol elde etmeyi hedeflemektedir. Bu nedenle özellikle rafinerilerini uluslararası pazarlara daha kolay açılabilceği Karadeniz ve Akdeniz kıyılarına doğru genişletmeyi planlamaktadır. Böylece daha fazla gelir elde edebileceği petrol ürünlerinin uluslararası pazarlara dağıtımını ve pazarlanmasını kolay bir şekilde gerçekleştirebilecektir.

Bu strateji doğrultusunda şirket uluslararası pazarlara açılırken ihracattan yatırıma dayalı giriş yöntemlerine doğru yönelmektedir. SOCAR 2006 yılından itibaren uluslararası pazarlarda temsilcilikler kurarak o pazarlardaki ve bölgelerdeki petrol ve doğal gaz sektöründeki fırsatları değerlendirmektedir.

SONUÇ

İletişim ve ulaşımdaki büyük gelişmelerin yaşandığı, global rekabetin ulusal pazarları kuşattığı, dünya genelinde politik ve ekonomik gelişmeler sonucunda uluslararası pazarlarda fırsatların ortaya çıktığı günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve büyüyerek daha fazla gelir elde edebilmeleri için uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılmaları zorunlu hale gelmiştir.

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler değişik fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu pazarlarda başarılı olabilmeleri için karşılaştıkları fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmaları ve aktif tepkiler geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler uluslararası pazarlara değişik nedenlerle yönelmektedirler. İşletmeler karşılaştırmalı üstünlük imkanından yararlanmak, rekabet, hükümetlerin sınırlamaları veya teşvikleri, vergi avantajı, kârları artırmak, ürün yaşamını uzatmak, büyüme arzusu, kapasite ve üretim fazlalığı, ulusal pazarın doygunluğu, riskin düşürülmesi vb. nedenlerle uluslar arası pazarlara yönelmektedirler.

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler çok farklı ve karmaşık çevresel faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu faktörler; kültürel, sosyal, politik, yasal, ekonomik, demografik, coğrafi, teknolojik olup, işletmenin uluslararası pazarlama faaliyetini önemli ölçüde etkilemektedir.

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler bu pazarlara yönelik belli bir giriş stratejisini izlemeleri gerekmektedir. Bu strateji firmayı gelecekte uluslararası pazarlarda sürekli bir büyümeye ulaştıracak nitelikte olmalıdır. Ayrıca firma yöneticileri uluslararası pazarlara giriş stratejisini her bir yabancı pazardaki her bir ürün için ayrı ayrı planlamaları gerekmektedir.

Uluslararası pazarlara giriş stratejisi; hedef ürün/pazarın seçimi, hedef pazara ilişkin amaç ve hedeflerin belirlenmesi, giriş yönteminin seçimi, pazarlama planının tasarlanması ve kontrol sistemi gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Giriş stratejisinin oluşturulması bir çok geribildirim bağlantısıyla sürekli tekrarlanan ve yenilenen özelliğe sahiptir.

İşletmeler hedef pazarı belirledikten sonra verecekleri en önemli karar, bu pazara hangi giriş yöntemiyle girecekleri kararıdır. Uluslararası pazarlara giriş yöntemi; bir işletmenin ürünlerinin, teknolojisinin, insan becerilerinin, yönetiminin veya diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini sağlayan kurumsal bir düzenlemedir. İşletmelerin seçebilecekleri bir çok giriş yöntemi bulunmaktadır ki, bunlara ihracat, lisans anlaşması, franchising, montaj, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, anahtar teslim projeler, ortak girişim ve doğrudan yatırım yöntemleri örnek olarak verilebilir. Bu yöntemler birbirinden farklı özelliklere, avantaj ve dezavantajlara sahiptirler.

Ihracat, uluslararası pazarlara açılmada geleneksel yöntem olmakla birlikte, işletmelerin uluslararası pazarlarda deneyim kazanmaları için önemli bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası pazarlara en hızlı ve en kolay giriş yöntemi olan ihracat, dolaylı veya doğrudan gerçekleştirilmektedir. Dolaylı ihracat yöntemiyle firma, mallarını yurtiçinde bulunan aracılar vasıtasıyla ihraç eder. Doğrudan ihracatta ise herhangi bir yurtiçi aracından yararlanmaksızın mal veya hizmetler doğrudan doğruya uluslararası pazarlara ulaştırılır.

Lisans anlaşması, uluslararası pazarlara girişte endüstriyel ya da ticari uzmanlığın, belli bir bedel karşılığında kiralanması veya satın alınmasını sağlayacak bir anlaşmadır. Franchising yöntemi de lisans anlaşmasına benzese de, aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, lisans anlaşmasında anlaşmanın konusu genellikle ürün olduğu halde, franchising anlaşmasında teknik bilgi, ticari marka, iş ilişkilerinin oluşturduğu bütün iş anlaşmanın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca franchising lisans anlaşmasına kıyasla, daha fazla kontrol olanağı sunmaktadır.

Sözleşmeli üretim yönteminde firma, yabancı ülkedeki üreticilere anlaşma yoluyla ürünlerinin üretim iznini vermekte ve üretilen ürünleri yine aynı yabancı ülkede veya diğer uluslararası pazarlarda pazarlamaktadır. Montaj yönteminde ise, ana ülkede üretilen ürün parçaları ve girdileri uluslararası pazarlarda bir araya getirilerek nihai ürün elde edilmektedir.

Yönetim sözleşmesi, firmanın yönetim becerisinin uluslararası pazarlara yönlendirilmesidir. Ancak bu yöntemle uluslararası pazarlara açılan firmalar; yeni sermaye yatırımları, uzun vadeli borçlar, kâr politikası, mülkiyet düzenlemeleri gibi

stratejik konularda yetkilendirilmemektedirler. Dolayısıyla yönetim kontrolü genel işlevlerle sınırlıdır. Anahtar teslim projeleri ise, müşterinin tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. Sistem alımı sözleşmesi sona erdiğimde kurulmuş olan sistem, müşterinin mülkiyetine geçmektedir. Bu açıdan bu yöntem uluslararası pazarlara girmede uzun vadeli özellik taşımamaktadır.

Uluslararası pazarlara açılırken firmalar yatırıma dayalı giriş yöntemleri olarak ortak girişim, satın alma ve sıfırdan yatırım yöntemlerini kullanabilirler. Ortak girişim yöntemiyle uluslararası pazarlara açılan firma, hedef pazarda mülkiyet ve kontrolü diğer ortak(lar)la paylaşmaktadır. Firma ortak girişimi hedef pazardaki yerel bir firmayla, yabancı firmayla veya bunların karışımıyla yapabilir.

Satın alma yöntemiyle uluslararası pazarlara açılan bir firma, hedef pazardaki bir işletmeyi kendi bünyesine almaktadır, başka bir ifadeyle, başka bir şirketin tamamını veya bir kısmını almaktadır. Sıfırdan yatırım yönteminde ise, firma, uluslararası pazarda üretim tesisi satın almak yerine kendi imkanlarıyla sıfırdan tesis kurmaktadır.

Uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçimini etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin çeşitliliği, onların ölçülmesinin zorluğu ve gelecekte bu faktörlerin giriş yöntemi seçimini nasıl etkileyeceğinin tahmin edilmesine olan ihtiyaç, giriş yöntemi seçimini çok karmaşık bir sürece dönüştürmektedir.

İşletmenin amaç ve hedefleri, kaynakları, bu kaynakları kullanma düzeyi, işletmenin sahip olduğu ürünün özellikleri, kâr potansiyeli, kontrol, hedef ülke pazar, üretim ve çevresel faktörleri, ana ülke faktörleri giriş yönteminin seçimini etkilemektedir. Sınırlı kaynaklara sahip firmalar, yatırıma dayalı giriş yöntemleri yerine ihracat yöntemiyle uluslararası pazarlara açılabilir. Firmanın sahip olduğu ürün hizmetten oluşuyorsa, bu durumda ihracat yöntemi kullanılamaz. Hedef ülkede politik ve ekonomik istikrarsızlık doğrudan yatırım yöntemini dezavantajlı hale getirmektedir.

Giriş yöntemlerinin sundukları kâr potansiyeli de farklılık göstermektedir. Doğrudan ihracat dolaylı ihracata kıyasla, ortak girişim ihracata kıyasla, yüzde yüz

doğrudan yatırım da ortak girişime kıyasla daha fazla kâr olanağı sunmaktadır. Bundan başka giriş yöntemlerinin sundukları kontrol düzeyi de farklılık göstermektedir. Dolaylı ihracat doğrudan ihracata kıyasla, lisans anlaşması franchisinge kıyasla, ortak girişim doğrudan yatırıma kıyasla daha az kontrol olanağı sunmaktadır. Giriş yöntemleri içinde en az kontrol olanağını ihracatı sunarken, en fazla kontrol olanağını da yüzde yüz doğrudan yatırım sunmaktadır. Genellikle giriş yöntemlerinin sundukları kâr potansiyeli ile kontrol düzeyi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Yüksek kontrol olanağı sunan giriş yöntemlerinin kâr potansiyeli de yüksek olmaktadır. Bunun yanında kontrol faktörüyle risk faktörü arasında da pozitif ilişki bulunmaktadır. En yüksek kâr potansiyeline sahip yüzde yüz doğrudan yatırım en riskli yöntem olmasına karşılık, en düşük kâr potansiyeline sahip ihracat yöntemi ise en az risk taşıyan giriş yöntemidir.

Uluslararası pazarlara girişte kullanılacak giriş yönteminin en doğru ve en uygun yöntem olması, yani optimal olması büyük önem taşımaktadır. Firmalar giriş yöntemini seçimini yaparken üç farklı kurala göre hareket edebilirler: *saf kural*, *pragmatik kural* ve *strateji kuralı*. Saf kurala göre hareket eden firmalar, tüm uluslararası pazarlar için aynı giriş yöntemini kullanmaktadırlar. Pragmatik kuralı benimseyen firmalar ise, her bir hedef pazar için uygulanabilir giriş yöntemini kullanmaktadırlar. Strateji kuralını benimseyen firmalar ise, her bir hedef pazar için doğru yöntemi kullanmaktadırlar. Strateji kuralı en zor kural olmasına rağmen, en uygun giriş yönteminin seçimi diğer kurallarla karşılaştırıldığında bu kuralın izlenmesi sonucunda yapılabilir. Strateji kuralı alternatif giriş yöntemlerinin sistematik karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

Optimal giriş yönteminin seçim süreci, tüm giriş yöntemlerinin dışsal ve içsel faktörlere göre uygulanabilirliğinin kontrol edilmesiyle başlamaktadır. Uygulanabilir giriş yöntemleri belirlendikten sonra, bu yöntemlerin sistematik karşılaştırmalı değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu aşamada üç çeşit karşılaştırmalı analiz yapılmaktadır: *kâr katkısı analizi*, *risk analizi* ve *kâr dışı amaçların analizi*. Bu karşılaştırmalı analizlerin sonuçları bir araya getirilerek optimal giriş yöntemi seçilmektedir.

Bu çalışmada Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılımlarının analizi yapılarak büyük ölçüde teorik bilgileri destekleyen

bulgulara ulaşılmıştır. Sadece Azerbaycan petrol ve doğal gaz sektörünün değil, aynı zamanda Azerbaycan ekonomisinin lokomotifi olan SOCAR, ulusal ekonomik politikanın yürütülmesi için kurulan yüzde yüz kamu şirkettir. Bu açıdan SOCAR tam devlet desteğiyle hareket etmekte, dolayısıyla ulusal politik risk şirket için söz konusu değildir. Ayrıca alanında tek ulusal şirket olması açısından da şirket için ulusal rekabet de söz konusu değildir.

SOCAR'ın uluslararası pazarlara açılmasında etkili olan faktörlere üretiminin kapasitesinin yüksek olması, şirketin daha fazla gelir elde etme isteği, ulusal hükümetin desteği ve teşviki, uluslar arası pazarlarda petrol ve doğal gaza olan yüksek talep vb. faktörler ait edilebilir.

Şirket uluslararası pazarlara ihracat, ortak girişim, satın alma, sıfırdan yatırım yöntemleriyle girmiştir. 2006 yılına kadar sadece ihracat yöntemiyle uluslar arası pazarlara açılan şirket, 2006 yılından itibaren yatırıma dayalı yöntemleri de kullanmaya başlamıştır. Buna neden, şirketin yeni uluslararası pazarlama stratejisini benimsemesi, BTC boru hattının çalışmaya başlaması ve şirketin yatırıma dayalı yöntemleri kullanacak kapasiteye erişmesidir. 2006 yılına kadar büyük ölçüde ham petrol ihracatı gerçekleştiren şirket, daha fazla kâr olanağı sunan petrol ve petrokimya ürünlerinin pazarlanması amacıyla bu sektörlerde de aktif oyuncu olabilmek için 2006 yılından itibaren giriş yöntemi seçiminde farklılaştırmaya gitmiştir. Özellikle uluslararası pazarlara daha fazla katılabilmek amacıyla rafinerilerini dünya ve Avrupa'ya çıkış olanağı sunan Karadeniz ve Akdeniz kıyılarına doğru genişlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca BTC boru hattının 2006 yılında çalışmaya başlamasıyla büyük miktarda ham petrol Ceyhan limanına ulaştırılmaktadır. Şirket bu ham petrolü daha ekonomik kullanmak amacıyla uluslararası pazarlara giriş yöntemlerini tekrar gözden geçirmekte ve daha fazla kontrol ve kâr potansiyeline sahip giriş yöntemlerini tercih etmektedir.

Bundan başka, şirket petrol ve doğal gaz sektörünün hem "yukarı" hem de "aşağı" pazarlarında kontrolü ele geçirerek büyümeyi hedeflemektedir. Örneğin, 2006 yılına kadar Gürcistan akaryakıt pazarına ihracatçı olarak katılan şirket, 2006 yılından itibaren bu sektöre ortak girişim yöntemiyle girerek perakendeci oyuncu olarak katılmıştır.

Özellikle 2006 yılından itibaren şirket uluslararası pazarlara açılırken tek tip giriş yöntemini kullanmamıştır. Örneğin, Gürcistan akaryakıt pazarına ortak girişim şirketi kurarak girmiş, akaryakıt istasyonlarının sayısını hem satın alma hem de sıfırdan yatırım yoluyla çoğaltmıştır. Kulevi terminalini ise yüzde yüz doğrudan yatırım yöntemiyle elde etmiştir. PETKİM ihalesine ise ortak girişim yöntemiyle girmiştir.

Şirket özellikle yerel pazar bilgisine, deneyime ve dağıtım sistemine ulaşmak istediği pazarlara yerel ortaklarla ortak girişim şirketi kurarak girmiştir. Gürcistan akaryakıt pazarına ve Türkiye petrokimya sektörüne bu şekilde girmiştir. Ancak Kulevi satın almasında böyle bir deneyime ihtiyaç duymadığı için yüzde yüz doğrudan yatırım yöntemini kullanmıştır. Ayrıca ortak girişim sayesinde ortakların sahip olduğu finansal, yönetsel ve teknolojik kaynaklara da erişmiştir. Bundan başka ortak girişim sayesinde riski ortaklarla paylaşmıştır.

Şirketin yatırıma dayalı giriş yöntemlerini kullanacak kaynak kapasitesine ulaşması hem satın alma hem de sıfırdan yatırım gibi yüksek finansal kaynakları gerektiren yöntemleri kullanması açısından engel oluşturmamıştır. Şirket satın alma yöntemiyle teorik bilgileri destekleyen pazara hızlı giriş, mevcut müşteri tabanına erişim, kısa zamanda pazar payına sahip olma, kısa zamanda kazanç elde etme imkanı gibi avantajlara kavuşmuştur. Bundan başka sıfırdan yatırım yöntemiyle de yer seçimi serbestliğine sahip olmuş ve satın alma yöntemine kıyasla daha esnek hareket etmek imkanına kavuşmuştur.

Şirketin kuruluş amacının Azerbaycan petrol ve doğal gaz kaynaklarının değerlendirilmesi olduğu için şirket bu kaynaklara bağımlı durumdadır. Bu da şirketin uluslararası pazarlama faaliyet alanını kısıtlamakta ve uluslararası pazarlarda bulunan fırsatları kaçırmaya yol açmaktadır. Bu ise şirketin uluslararası pazarlara giriş yöntemi seçimini etkilemektedir. Örneğin, Azerbaycan petrolünün büyük bir bölümünü uluslararası pazarlara ulaştıracak BTC boru hattının 2006 yılında çalışmaya başlamasıyla şirketin uluslararası pazarlara giriş yöntemi seçiminde değişiklik yaşanmıştır. Şirket başka ülke kaynaklarına yönelerek bu bağımlılıktan kurtulacağı gibi, daha farklı giriş yöntemi seçeneklerini kullanma imkanına kavuşabilir. Örneğin, anahtar teslim projesi yöntemiyle şirket sahip olduğu insan, teknoloji, deneyim ve finansal kaynaklarını kullanarak uluslararası pazarlarda aktif

rol üstlenebilir. Bundan başka petrol ve doğal gaz alanında sahip olduğu yönetim deneyimini yönetim sözleşmesini kullanarak uluslararası pazarlara transfer edebilir. Görüleceği gibi bu yöntemlerle şirket Azerbaycan petrol ve doğal gaz kaynaklarına olan bağımlılığı azaltacağı gibi, uluslararası pazarlama faaliyetlerini de çeşitlendirecektir. Ayrıca Azerbaycan petrol ve doğal gaz kaynaklarına olan bağımlılık, optimal giriş yönteminin seçimi sürecindeki uygulanabilir giriş yöntemlerinin sayısını azaltmaktadır.

Şirketin uluslararası pazarlara açılımı açısından Gürcistan çok stratejik ve kilit ülkedir. BTC ve Bakü-Tiflis-Erzurum boru hatları, Bakü-Batumi demiryolu, Kulevi ve Batumi terminalleri bunu kanıtlamaktadır. Dolayısıyla şirket Gürcistan pazarına bağımlı durumdadır ve bu bağımlılık da beraberinde değişik riskleri taşımaktadır. Bu açıdan şirket kendisini uluslararası pazarlara ulaştıracak kanalları ne kadar fazla çeşitlendirirse, bir o kadar bu risklerden korunmuş olur.

Uluslararası pazarlarda daha rekabetsiz olabilmesi için şirketin ürün çeşitlendirmesini bir an önce gerçekleştirmesi gerekmektedir. Özellikle rafineri yatırımlarını hızlandırması büyük önem taşımaktadır. Çünkü şirketin uluslararası pazarlara sunduğu petrol ürünleri kısıtlı sayıdadır ve özellikle bazı kategorilerde rekabet edecek konumda değildir. Örneğin Gürcistan akaryakıt pazarında A-92 benzin kategorisinde lider konumdayken, yüksek oktanlı A-95 ve A-98 benzin kategorilerinde ise rekabet edecek konumda değildir. Bundan başka jet yakıtı kategorisinde de söz sahibi değildir. Dolayısıyla şirketin uluslararası pazarlara çeşitli ve yüksek kaliteli petrol ürünleri sunabilecek rafineri yatırımlarını hızlandırmalıdır.

Şirket aynı zamanda uluslararası pazarlardaki akaryakıt sektörüne franchising yöntemiyle de açılabilir. Örneğin, şirket akaryakıt istasyonuna destekleyici olarak kafe, motel, mağaza öğelerinde farklılaştırma yaparak pazarda rekabet avantajı elde edebilir ve tüm bu öğeleri birlikte kullanarak özgül akaryakıt istasyonu modeli oluşturabilir. Bu akaryakıt istasyonu modeliyle uluslararası pazarlara açılımında franchising giriş yöntemi bir seçenek olarak kullanılabilir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Akat, Ö. (2003). *Uluslararası Pazarlama: Karması ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Albaum, G., Duerr, E. & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. New York: Prentice Hall.

Bradley, F. (2002). *International Marketing Strategy*. Financial Times/ Prentice Hall.

Brooke, M. Z. (1986). *International Management: A Review of Strategies and Operations*. London: Hutchinson.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2001). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Cemalcılar, İ. (1998). *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Cengiz, E., Gegez, A. E., Arslan, M., Pirtini, S., ve Tıǧlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Cundiff, E. W. & Hilger, M. T. (1988). *Marketing In The International Environment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (1990). *International Marketing*. Chicago: The Dryden Press.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (1993). *International Marketing*. Chicago: The Dryden Press.

Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw Hill.

Dunning, J. H. (1977). "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach," in *The International Allocation of Economic Activity*, O. Bertil et al., eds. *Proceeding of Noble Symposium* held in Stockholm, London: Macmillan.

Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2006). *Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti.

Hess, J. M. & Cateora, P. R. (1966). *International Marketing*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Jain, S. C. (2001). *International Marketing*. Cincinnati, OH: South Western.

Karafakioğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotabe, M. & Helsen, K. (1998). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management 9/E: A Customised Edition For Cornell University*. USA: Pearson Custom Publishing.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1987). *Marketing: An Introduction*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.

Kozlu, C. M. (2000). *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mucuk, İsmet. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mühlbacher, H., Dahringer, L. & Leih, H. (1999). *International Marketing: A Global Perspective*. London: International Thomson Business Press.

Oktav, M. (1994). *Uluslararası Pazarlama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Terpstra, V. (1972). *International Marketing*. New York: Holt, Rinehart, & Winston Inc.

Terpstra, V. & Sarathy, R. (1991). *International Marketing*. Orlando, FL: Dryden Press.

Young, S., Hamill J., Wheeler C. & Davies, J. R. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Makaleler

Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1):1-27.

Anderson, E. & Weitz, B. A. (1986). Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, 27:3-20.

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17:1-26.

Aulakh, P. S. & Kotabe, M. (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, 28 (1):145-175.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional Culture and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33 (2):203-221.

Buckley, P. J. & Casson, M. (1998). Analysing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3):539-561.

Chen, H. & Hu, M. Y. (2002). An Analysis of Determinants of Entry Mode and its Impact on Performance. *International Business Review*, 11:193-210.

Decker, R. & Zhao, X. (2004). SME's Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, 3(3):181-200.

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1):9-31.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1):1-31.

Dunning, J. H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3):461-491.

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?. *Journal of International Business Studies*, 29(1):45-66.

Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9:163-190.

Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993). Service Firm's International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Global Marketing*, 57:19-38.

Feenstra, R. C. (1998). Facts and Fallacies about Foreign Direct Investment. *International Capital Flows*, M. Feldstein ed., 331-350.

Feenstra, R. C. & Hanson, G. H. (2004). Ownership and Control in Outsourcing to China: Estimating the Property-Rights Theory of the Firm. *NBER Working Paper*, No. 10198:1-53.

Görg, H. (1998). Analyzing Foreign Market Entry: The Choice between Greenfield Investment and Acquisition. *Trinity Economic Papers Series, Technical Paper*, No. 98/1.

Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4):691-719.

Hart, O. & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6):1110-1158.

Hill, C. W. L., Hwang, P. & Chan, K. W. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11:117-128.

Johanson, J. & Paul, F. W. (1975). The Internalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3):305-322.

Klein, S., Frazier, G. L. & Roth V.J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27:196-208.

Koch, A. J. (2001). Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5):351-361.

Kumar, V. & Subramaniam, V. (1997). A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision. *Journal of World Business*, 32 (1):53-72.

Lu, J. W. (2002). Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1):19-37.

Madhok, A. (1998). The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode. *International Business Review*, 7: 259-290.

Meyer, K. E. (2000). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Working Paper No. 34, CEES*.

Meyer, K. E. & Estrin, S.. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3):575-584.

Müller, T. (2001). Analyzing Modes of Foreign Market Entry: Greenfield Investment versus Acquisition. *University of Munich, Discussing Paper in Economics*, 2001-01.

Nakos, G., Brouthers K. D. & Moussetis R. (2002). Greek and Dutch SMEs Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective.
<http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/C144.pdf>.

Pan, Y. G. & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4):535-554.

Zhao, X. M. & Decker, R. (2004). Choice of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical and Theoretical Studies. *Discussion Paper No. 512, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld*.

Tezler

Abilkhanov, A. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alptekin, G. (2003). *Dış Pazarlara Giriş Şekilleri ve Elektronik Sektöründe Uygulamalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erenler, S. (2001). Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet

Azerbaycan Devlet İstatistik Kurumu, <http://www.azstat.org>, Erişim: 14.06.2008.

<http://maliyye.wordpress.com/2008/04/26/ardns-in-gurcustandaki-yanacaqdoldurma-m%C9%99nt%C9%99q%C9%99l%C9%99rinin-sayi-30-a-catdirilacaq/>, Erişim: 08.07.2008.

<http://news.qaynar.info/?mod=view&id=7740>, Erişim: 08.07.2008.

<http://respublica.news.az/2008/05/18/3065>, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.anspress.com/index.php?nid=46743>, Erişim: 23.06.2008.

<http://www.azadazerbaycan.com/news.php?id=1642>, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.azadinform.az/index.php?dn=news&to=art&id=10373>, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.azpetrol.az>, Erişim: 05.07.2008.

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Naci1.doc>, Erişim: 29.06.2008.

http://www.eiti-az.org/ts_gen/azl/bulet/8/b-14.htm, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.express.com.az/second.asp?id=87375>, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.express.com.az/second.asp?id=95478>, Erişim: 23.06.2008.

http://www.finchannel.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6103&Itemid=47, Erişim: 05.08.2008.

http://www.interfax.az/az/index.php?option=com_content&task=view&id=15252&Itemid=37, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.petrol.itu.edu.tr/documents/turkiyedepetrol.html>, Erişim: 29.06.2008.

http://www.press-release.az/articles.php?item_id=20080428011634649&sec_id=6, Erişim: 08.07.2008.

<http://www.sgp.ge>, Erişim: 03.08.2008.

<http://www.socar.gov.az>, Erişim: 23.01.2008, 12.06.2008, 05.07.2008.

<http://www.socarmo.az>, Erişim: 05.07.2008.

<http://www.turcas.com.tr>, Erişim: 23.01.2008.

http://www.ziraatyatirim.com.tr/raporlar/Sektor_Analizleri/PETROLSEKTORU_06-06-07.pdf, Erişim: 29.06.2008.

PETKİM Yıllık Rapor (2006), Erişim: 21.06.2008, <http://www.petkim.com.tr>,

SOCAR Yıllık Rapor (2006), Erişim: 23.01.2008, <http://www.socar.gov.az>.

Turcas Yıllık Rapor (2007), Erişim: 09.07.2008, <http://www.turcas.com.tr>.

EK
KAYNAK OLARAK BAŞVURULAN ŞİRKET YÖNETİCİLERİ

Soyad / Ad	Pozisyon
Abdullayev, Rövnag	SOCAR Başkanı
Aksoy, Erdal	"SOCAR & Turcas Enerji A.Ş." Başkan Yardımcısı, Turcas Petrol A.Ş. Başkanı
Kerimov, Hamza	SOCAR'ın Romanya Temsilcisi
Memmedov, Mahir	"SOCAR Energy Georgia" Başkanı
Nasirov, Elşad	SOCAR Başkan Yardımcısı
Yusifzade, Hoşbeht	SOCAR Başkan Yardımcısı