

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YETKİNLİK BAZLI PAZAR VE PAZAR GİRİŞ
MODELİ BELİRLEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Halil ÖZDEN**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

MART 2005

**YETKİNLİK BAZLI PAZAR VE PAZAR GİRİŞ MODELİ
BELİRLEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Halil ÖZDEN
(507021120)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 21 Şubat 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 07 Mart 2005**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr. Haluk ERKUT
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Seçkin POLAT
Yard.Doç.Dr. Ferhan ÇEBİ**

MART 2005

ÖNSÖZ

Gerek dünyada giderek artan küreselleşme eğilimi gerekse de Türkiye’ nin içerisinde bulunduğu Avrupa Birliği’ ne üyelik süreci, Türk firmaların önüne yeni pazar fırsatları sunarken aynı zamanda ciddi riskler almalarını da gerektirmektedir. Bu koşullar altında doğru ülke pazarlarının seçilmesi ve seçilen pazarlara nasıl girilmesi gerektiği cevaplanması gereken önemli sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tezin amacı; uluslararasılaşma çabası içerisinde olan firmalara, temel yetkinliklerine uygun pazar seçimi ve pazar giriş modellerinin belirlenmesi süreçlerinde yardımcı olacak bir model sunmaktır.

Bu tezin hazırlanması sırasında rehberliği ve bilgisi sayesinde sürekli yardımcı olan danışman hocam Prof.Dr. Haluk ERKUT’a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca tezin vaka kısmının oluşturulması sırasında, özellikle de anket kısmının doldurulması aşamasında yardımlarını aldığım tüm Uzel Makine Sanayi A.Ş. çalışanlarına teşekkür ederim.

Halil ÖZDEN

Aralık 2004

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	6
2.1 Temel Yetkinlik Literatür Taraması	6
2.2 Ülke ve Pazar Giriş Modeli Seçim Süreci Literatür Taraması	10
2.2.1 Uluslararası stratejik yönetim bakış açısı	10
2.2.1.1 Ülke kümeleme (Country clustering)	11
2.2.1.2 Ülke puanlama (Country ranking)	13
2.2.2 Uluslararası iş bakış açısı	15
2.2.2.1 Pazar giriş şekilleri literatür taraması	16
2.2.2.2 Ortaklık tanımları ve ortaklık performansı	20
2.2.2.3 Ortak seçimi	27
3. TEMEL YETKİNLİK, ÜLKE SEÇİMİ VE PAZAR GİRİŞ MODELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	33
3.1 Temel Yetkinliğin Uygun Pazar (Ülke) Seçimi Üzerinde Olan Etkisi	36
3.2 Temel Yetkinliğin Uygun Pazar (Ülke) Giriş Modelinin Seçimi Üzerinde Olan Etkisi	43
4. VAKA ÇALIŞMASI	54
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	61
KAYNAKLAR	63
EKLER	67
ÖZGEÇMİŞ	69

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1: Anket Cevaplarından Temel Yetkinliğe Geçiş	10
Tablo 2.2: Pazar Giriş Modellerinin Karakteristikleri	20
Tablo 2.3: Ortak Analizi ve Ortaklık Durumları Arasındaki İlişki	32
Tablo 3.1: Dış Pazar Potansiyeli Belirleme Değişkenleri	38
Tablo 3.2: Ülke Kümeleme Sonuçları.....	39
Tablo 3.3: Temel Yetkinlikler Ülke Grupları İlişkisi.....	40
Tablo 3.4: Ülke Kümelerinde Bulunan Ülkelerin Sıralanması	42
Tablo 3.5: Firma Konuşlandırması - Giriş Modelleri İlişkisi	52
Tablo 4.1: Anket Cevaplarının Frekansları	55
Tablo 4.2: 2002 Yılı Traktör Parkları	57
Tablo 4.3: Filtreden Geçen ve Ekonomisinin Gelişmişliği Açısından Seçilen Ülkeler	58
Tablo 4.4: İkinci Filtreden Geçen ve Pazar Çekiciliğine Göre Sıralanmış Ülkeler ..	59

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: Yetkinlikler Hiyerarşisi	7
Şekil 2.2: Pazar Giriş Modelleri ve Etkileyen Faktörler	19
Şekil 2.3: Küreselleşme ve Stratejik İşbirliği Arasındaki İlişki	23
Şekil 2.4: Firmalararası İşbirliğinin Organizasyonel Çeşitleri	24
Şekil 2.5: Ortak Analizi, Ortaklık Durumları ve Ortaklık Performansı	28
Şekil 3.1: Çalışmanın Modeli	35
Şekil 3.2: Değer-Fiyat konuşlandırması	45
Şekil 3.3: Rekabet Avantajının Değer-Fiyat Konuşlandırması Topolojisi Üzerinde Gösterilmesi	47
Şekil 3.4: Stratejik Referans Noktaları Matrisi.....	49
Şekil 3.5: Stratejik konuşlandırma Topolojisi	50
Şekil 4.1: Rusya'da Bulunan Firmalar ve Uzel'in Stratejik Konuşlandırma Topolojisi	60

YETKİNLİK BAZLI PAZAR VE PAZAR GİRİŞ MODELİ BELİRLEME ÖZET

Dünya ekonomisine şu anda hakim görünen anlayış olan bölgeselleşme uzun orta ve uzun vade de yerini küreselleşmeye tam olarak bırakacaktır. Bu süreç gerek Türkiye’deki gerekse de diğer ülkede bulunan bir çok yerel firmaya yeni pazarlara açılma fırsatı sunmaktadır. Bu fırsatlar yanlarında oldukça ciddi tehlikeler de getirmektedir. Örneğin yanlış pazara girmek gibi ya da doğru pazarlara yanlış yöntemler kullanarak girmek gibi. Bu çalışmadaki amaç; artan küreselleşme ortamında uluslararasılaşma sürecinde olan firmaların dış pazarlara açılma süreçlerinde başarı durumlarını arttıracak önerilerde bulunmaktır. Söz konusu firmaların uluslararası pazarlarda başarılı olabilmeleri için belirli rekabet üstünlüklerine sahip olmaları gerekmektedir. Uluslararasılaşma çabası içerisinde olan şirketler, öncelikle kendilerine rekabet avantajı sağlayacak olan temel yetkinliklerini belirlemelidirler. Bu aşamanın ardından, bulunan temel yetkinliğe uygun ülke ve / veya ülkeler belirlemelidir. Belirlenen ülke pazarlarında başarılı olmanın stratejik etkileyenlerinden biri de pazara giriş sırasında kullanılacak olan pazar giriş modelidir. Çünkü pazar giriş modelleri, firmanın pazara girdikten sonraki bir çok faaliyetini derinden etkileyecektir. Bu nedenle dışa açılmakta olan firmalar temel yetkinlikleri uyarınca kendilerine en uygun pazar giriş modelini kullanmalıdırlar. Tez sırasında önerilecek olan yaklaşımlar, Türkiye’den bir firma üzerinde vaka çalışması yapılarak doğrulanmaya çalışılacaktır.

COMPETENCE-BASED SELECTION OF COUNTRY AND COUNTRY ENTRY MODEL SUMMARY

In today's world economy, the most widespread trend is regionalization, but in the mid-term and the long-term, that trend will leave its place to globalization. Globalization process provides a lot of opportunities for the firms in both Turkey and other developing countries. At the same time globalization trend also brings some kinds of threats for these firms such as selecting wrong market or entering right market by using wrong market entry model. In this study, the primary aim is to find some methods to help the firms seeking to expand abroad to evaluate and select foreign market or markets and choose the best suitable market entry model concerning a specific market. The firms mentioned above must have some competitive advantages to be successful in the environment being shaped by globalization. A firm in the internationalization process firstly should specify its core competence that provides competitive advantages to it. After that stage, the firm should select country or countries that the mostly consist with its competencies. In the selected market, one of the strategic success factors is market entry model that will be used because market entry model will affect most of the activities of post-entry stages. That's why firms must use the most suitable market entry models consisting with its competencies. All means that will be proposed during the thesis will be tested with a case study from Turkey.

1. GİRİŞ

Bir çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de çok sayıda üst düzey yönetici şu soruların cevaplarını aramaktadır: Neler bize rekabet avantajı sağlar? ve hangi ürünleri üretip, hangi pazarlara girelim? Bu iki soru, cevapları doğrudan firma stratejilerinin kalbine giden iki sorudur [1]. Bu soruların cevabını düşünürken içinde bulunduğumuz ve kimileri tarafından küreselleşme, kimileri tarafından ise bölgeselleşme olarak adlandırılan süreç göz ardı edilemez. Bahsi geçen süreç detaylı bir şekilde incelendiğinde: Sanılanın aksine, firmaların içinde bulunduğu çevre, küresel boyuttaki müşteri ihtiyaçlarının homojenliğinin arttığı bir gerçekle şekillendirilmemektedir. Söz konusu homojenliğin, küresel boyutta değil de bölgesel bazda incelemesi yapıldığında, bölgesel müşteri ihtiyaçlarının hızla homojenleştiği fark edilecektir [2]. Üstelik bu bölgesel benzerlik, sadece üç temel bölgesel pazarda değil (Avrupa, K. Amerika, Japonya)bu pazarların dışındaki bölgelerde de gerçekleşmektedir. Bunun en belirgin kanıtı bölgesel ekonomik birlikteliklerin her geçen gün artmasıdır. Örneğin, Doğu Asya’da Asya Serbest Ticaret Anlaşması’ nın (AFTA), Güney Afrika’da Güney Afrika Kalkınma Örgütü’ nün (SADC), Güney Amerika’ da ise MERCOSUR’ un (Mercado Comun del Sur) varlığı bölgeselleşme eğiliminin en açık örnekleridir. Bölgeselleşmenin bir sonucu olarak, örneğin Kuzey Amerika’ da satılan otomobillerin %85’ yine K. Amerika’ da bulunan fabrikalar tarafından üretilmektedir. Bu fabrikalardan bir kısmı Japon ya da Avrupa kökenli firmalara ait olabilir; ancak üretim yerleri K. Amerika’ dır. Aynı durum Japonya ve Avrupa için de geçerlidir [3]. Şu aşamada sadece elektronik ve katma değeri yüksek ürünler küreselleşmişlerdir. Otomobil, ağır elektrik malzemeleri gibi diğer ürünlerde hala bölgeselleşme hakimdir ve artmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta

söz konusu bölgesel oluşumların birbirinden izole olmuş olan bölgeler olmaması ve diğer bölgeler ile yapılacak faaliyetlere açık olduğu gerçeğidir. Orta vadede bahsedilen bölgeselleşme eğiliminin devam edeceği; ancak bu bölgeselleşmenin diğer bölgesel alanlara açık olması sebebiyle uzun dönemdeki küreselleşme eğiliminin bir göstergesi olarak görülmektedir [2]. Bu süreç, firmaların geleceği açısından göz ardı edilemeyecek birbirleri ile çelişen iki kritik boyuta sahiptir; küresel entegrasyon ve lokal cevap verebilirlik [4]. Küresel entegrasyon, ölçek ekonomisine ulaşmış etkin faaliyet ağlarını ve farklı coğrafi alanlar arasındaki benzerliklerden maksimum faydalanmayı sağlamak amacıyla farklı ülke firmaları arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunu kapsamaktadır. Bunun tersine lokal cevap verebilirlik ise, faaliyette bulunulan ya da bulunulacak olan ülkelerdeki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verme kapasitesidir.

Bu aşamada şu noktayı belirlemekte fayda vardır; bu çalışma sırasında kullanılacak olan küreselleşme tanımı şudur; farklı ülkelerdeki tüketim alışkanlıklarının giderek bezemesi, gelir seviyelerinin artması ve bu ülkelerde bulunan firmaların aynı anda içinde bulundukları ülkelerin sınırları ötesindeki faaliyetlerini arttırmaları sürecidir [5]. Bu tanım iki noktada zayıflığa sahiptir. İlk nokta, küreselleşme, yukarıda bölgeselleşme sırasında bahsedildiği gibi, temel olarak üç bölgesel alanda (Avrupa, K. Amerika, Japonya) kümeleşmiş olan sanayileşmiş ülkeler için geçerlidir. İkinci nokta, tanım söz konusu gelişmiş ülkeler için dahi bazı sektörler için anlamsız kalmaktadır. Bunlara rağmen bu tanım çalışma boyunca kullanılacaktır, çünkü küreselleşmeden anlatılmak istenen ülkelerin özdeş oldukları değil, benzerliklerinin sürekli olarak arttığıdır.

Uluslararasılaşma sürecinde bulunan bir firmanın farklı ülkelerde bulunan alt üniteleri, içinde bulundukları pazar ihtiyaçlarını karşılayacak kadar farklılaşmalı, fakat bu esneklik şirketin performansını maksimize edecek yapıları ile uyumlu olmalıdır. Bu yapıda, farklı ülkelerde konumlanacak olan asimetric özelliklere sahip olacak yan kuruluşların (subsidiaries) ve / veya ortakların (dağıtıcı firmalarda dahil) gerekliliği kaçınılmazdır. Buna karşın bütün bu asimetric yapılar arasında dünya çapında veya bölgesel boyutta koordinasyonu sağlayacak firmalararası bir ağ oluşması gereklidir [4].

Söz konusu ağın oluşturulma süreci bu çalışmada uluslararasılaşma süreci olarak isimlendirilecektir. Nelerin firmaların kendileri için en uygun ülkelerin belirlenmesini etkileyeceğinin ve nelerin belirlenen ülkelere nasıl girileceğine karar verilmesini etkileyeceğinin açığa çıkarılması uluslararasılaşma sürecinde cevap bekleyen en önemli sorulardır.

Yukarıda bahsedilen soruların bir çok cevabı olduğu muhakkaktır; ancak bu çalışma sırasında hem ülke seçimi hem de seçilen ülkeye giriş sırasında kullanılacak pazar giriş modelinin belirlenmesi üzerindeki temel yetkinliklerin etkisi incelenecektir.

Uluslararasılaşma sürecindeki ilk faaliyet firmanın kendi temel yetkinliğini belirlenmesidir. Tipik geleneksel planlama anlayışında, şirketler planlamaya, şirket dışında olan tehdit ve fırsatları belirleyerek başlarlar [6]. Bu aşamanın ardından analiz edilen tehdit ve fırsatlara göre stratejiler geliştirirler ve son olarak belirlenen stratejileri hayata geçirmek için gerekli kaynakları ve adımları yönetim planına dahil ederler. Hamel ve Prahalad ise farklı bir yaklaşım önerdiler; bu yaklaşımı geleneksel planlama sürecine alternatif olarak değil tamamlayıcısı olarak ileri sürüldüler. Söz konusu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın dışardan içeriye doğru olan (outside-in) planlama yaklaşımının içeriden dışarıya doğru (inside-out) olması gerektiğini savunmaktadır. İçeriden dışarıya doğru planlama sürecinde ilk yapılması gereken şirketlerin temel yetkinliklerinin ve yeteneklerinin tam olarak anlaşılmasıdır; bu adımın tamamlanmasının ardından dış çevre analiz edilmelidir. İçinde bulunduğumuz dönemde pazarlarda çok hızlı ve karmaşık değişimler olması nedeni ile pazarların durumu analiz edilerek uzun dönemli stratejiler oluşturulamamaktadır; çünkü stratejilerin oturduğu dış çevrenin koşulları her an değişebilmektedir [7].

Bu sebeple bu çalışma sırasında öncelikle uluslararasılaşma sürecinde olan firmanın temel yetkinliğinin belirlenmesi çalışması gerçekleştirilecektir. Bu noktada, özetle geleneksel planlama tekniğinin ve Hamel ile Prahalad'ın sunduğu yeni yaklaşımın literatürde temel olarak kullandıkları bakış açılarını özetlemek istiyorum. Şu anda literatürde, firma performansını belirleyen faktörleri tespit etme iddiasında olan iki teori vardır. Bunlar, sektör yapısı bakış açısı (industry structure view) ve kaynak-tabalı bakış açısıdır (resource-based view) [8 - 9]. Sektör yapısı bakış açısına göre,

bir firmanın performansı, içinde bulunduğu sektörün yapısal koşulları tarafından belirlenir. Kaynak-tabanlı bakış açısına göre ise, bir firmanın performansının asıl belirleyicileri bu firmanın kaynakları ve yetkinlikleridir. Sektör yapısı bakış açısı, Bakin (1959) ve Mason (1939) tarafında geliştirilen endüstriyel organizasyon ekonomisinin (industrial organizational economics) yapı-davranış-performans (structure-conduct-performance) paradigmasına dayanan bir bakış açısıdır. Bu paradigma firma davranışlarının, sektör yapısı koşullarınca belirlendiğini ve sonuçta bu davranışların firmanın performansını belirlediğini söyler. Kaynak-tabanlı bakış açısı ise firma yetkinlikleri ve kaynaklarını firma performansının ana tanımlayıcıları olarak görür [10]. Ancak firma performansını etkileyen faktörleri tespit etme iddiasında olan bu iki teorinin göz önüne almadığı bir durum vardır: Bu iki teori sadece bir ülkeyi dikkate alanak, onun verilerini kullanarak tezlerini anlatmaya çalışmışlardır [11]. Halbuki gidilmesi düşünülen ülkelerin karakteristikleri orada kurulması düşünülen girişimin performansına, firmanın mevcut durumda içerisinde bulunduğu ülkenin çevresel faktörlerinden ve firma kaynaklarından daha çok etki yapar. Gidilecek olan ülke ya da ülkelerin çevresel koşulları uluslararasılaşma sürecindeki firmanın kontrolü dışında olması sebebiyle, firma kendi yetkinliklerine en uygun ülkeyi seçmelidir. Bu öneri Prahaland ve Hamel tarafından ileri sürülen ve kaynak-tabanlı bakış açısı ile uyumlu olan planlama yaklaşımı ile benzerlik gösterir.

Bu çalışma sırasında Hamel ve Prahaland tarafından önerildiği gibi temel yetkinliğin ve yeteneğin belirlenmesinin ardından çekici pazarları olan ülkeleri tespit edilmesi aşamasına geçilecektir. Bu aşamanın sonucunda temel yetkinliğini bilen firma, çekici pazarlara sahip ülkeler listesinden kendi temel yetkinliğine uygun ülkeyi veya ülkeleri seçmelidir.

Peki neler bir ülkeyi çekici hale getirir? Ülkelerin, ekonomik ve ticari durumları, büyüme oranları, politik istikrarları, tüketim kapasiteleri, yabancı ürünlere açıklık politikaları gibi nedenlerden ötürü cazibeleri değişir [12]. Uluslararası pazarlamacılar yurtdışı pazarlarının çekiciliğini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanırlar [12]. İlk yaklaşım kümelemedir ve bu yaklaşımda amaç; benzer ticari, ekonomik, politik ve kültürel özellikler taşıyan ülkeleri benzer gruplar altında toplamaktır. İkinci yaklaşımda ise amaç; uluslararası pazarlamacının ilgilendiği boyutlara dair kriterlerle

lkeler puanlamaktır. İki metot birleştirilerek şu elde edilir; benzer pazarlar belirli kümelere ayrılarak pazarlamacı daha az küme veya kümeler üzerinde odaklanabilir ve odaklanılan kümeler içerisinde ise puanlamadan faydalanılarak sıralama yapılabilir. Literatürde bir çok ülke analiz çalışması mevcuttur. Özellikle lke riskleri üzerine yapılmış dikkate değer sayıda çalışma mevcuttur [13]. Bu alışmalar ülkelerin kredibilitesi ve genel ekonomik başarıları üzerinedir. Diğer taraftan kısıtlı sayıda çalışma ülkelerin yatırımlar riskleri açısından durumlarının incelenmesi üzerine eğilmiştir.

Uluslararasılaşma sürecindeki firmanın temel yetkinliğinin ve kendisi için cazip pazarları belirlemesinin ardından yapacağı işlem; seçilen ülkelerin görev çevrelerinin incelenmesi ve bu görev çevrelerine en uygun pazar giriş şekline karar verilmesidir. Pazar girişte yapılacak yatırım miktarı firmanın esnekliğini ve pazardaki performansını direk etkileyecektir bu sebeple yapılacak yatırım miktarına doğru karar verilmelidir [14]. Ayrıca ortaklık kurulması gerekiyorsa, bu ortaklığın temel yetkinliklerini tamamlayacak nitelikte olması gerekir [15]. Bu sebeplerden dolayı, pazara giriş şekli firmanın pazardaki başarısının üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir ve iyi analiz edilmelidir [16].

Takip eden bölümde, bu çalışma sırasında kullanılacak olan; temel yetkinlik, ülke seçim modelleri ve pazar giriş şekilleri gibi kavramların her biri için literatürde daha önceden yer almış çalışmalar kısaca incelenecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

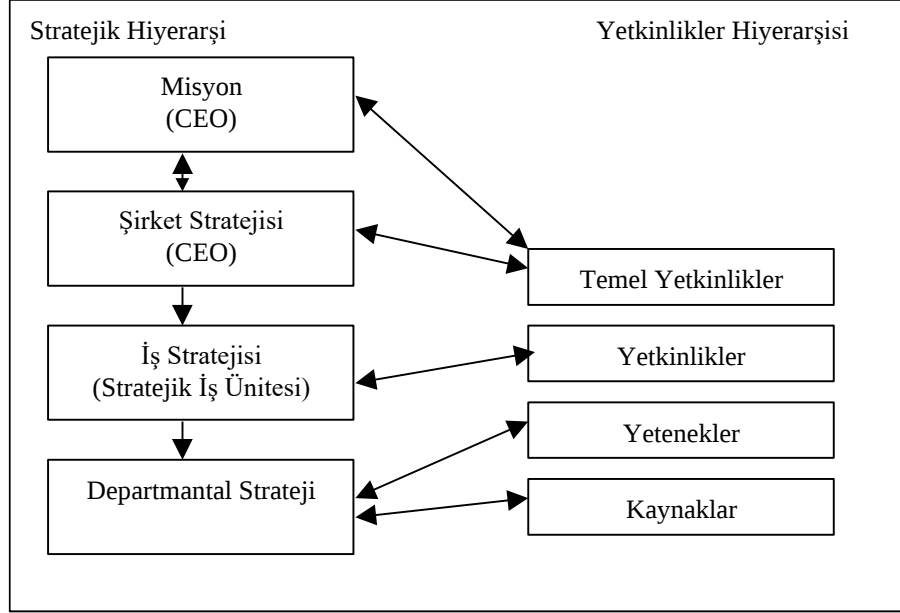
Literatür taraması üç bölüm altında incelenecektir; temel yetkinlik literatür taraması, ülke seçim süreci literatür taraması ve pazar giriş şekilleri literatür taraması.

2.1 Temel Yetkinlik Literatür Taraması

Temel yetkinlik kavramının kökleri çok eskilere kadar uzanmaktadır [17]. Şu anda ise hem akademik olarak hem de pratikte oldukça ilgi gören bir konudur. Literatürde, birbirinin yerine kullanılan farklı kelimelerle ifade edilmiştir. Örneğin Prahalad ve Hamel (1990) yetenek (capability) ve yetkinlik (competency) kelimelerini eş anlamlı olarak kullanmıştır ve oluşturdukları temel yetkinlik tanımları ise şu şekildedir; bir şirketin, farklı insan yeteneklerinin ve teknolojilerin nasıl koordine edileceğinin öğrenmesi yeteneğidir [37]. Leonard ve Barton (2000) temel yetkinliği, firmayı stratejik olarak farklılaştırabilen yetkinlikler olarak tanımlarlar [19]. Markides ve Williamson (1994) temel yetkinliği, birlikte yeni stratejik varlıklar yaratabilmek için katalizör olarak kullanılacak bilgi, tecrübe ve sistemden oluşan bir havuz olarak görürler [20]. Yaratılan bu stratejik varlıklar başkaları tarafından mükemmelce taklit edilemezler ve firmaya rekabet avantajı sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında her bir kaynak belirli ve sürekli bir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Bir kaynağın stratejik rekabet avantajı sağlayabilmesi için şu koşulları sağlaması gereklidir; değerli ve az bulunur olmalı, tam olarak taklit edilemez olmalı ve ikamesinin olmaması gereklidir [21]. Stratejik kaynaklar, temel yetkinlik olarak görülürler ve hem insan kaynağının hem de fiziksel kaynağın kombinasyonudur.

Yukarıdan da anlaşılacağı üzere, aralarında önemli ortak noktalar olmasına rağmen, farklı araştırmacılar tarafından temel yetkinlikler farklı şekilde tanımlanmışlardır. Bu tez sırasında yetkinliklerin ve yeteneklerin tanımında Javidan'ın tanımlaması kullanılacaktır.

Javidan (1998), temel yetkinlik, yetkinlik, yetenek ve kaynaklar arasında bir ayım yapmıştır. Söz konusu ayrımı aşağıda bulunan şekil-2-1’ deki gibi şematize etmiştir [6]:



Şekil 2.1 Yetkinlikler Hiyerarşisi

Söz konusu şemadaki yetkinlikler hiyerarşisinde bulunan terimleri ise şu şekilde tanımlamıştır [6]:

Kaynak: Organizasyonun değer zincirinde bulunan girdilerdir. Barney kaynakları üç grupta sınıflandırmıştır. Fiziksel Kaynaklar: Ekipman, fabrika, lokasyon gibi. İnsan Kaynakları: takımlar, insanlar, tecrübeler. Organizasyonel Kaynaklar: kültür, tanınırlık gibi. Bu tez sırasında kaynak sınıflandırılmasında Barney’in sınıflandırılması kullanılacaktır.

Yetenekler: Şirketin kaynaklarından en iyi şekilde faydalanma becerisidir. Örneğin bir firmanın pazarlama yeteneği onun insan kaynağı (pazarlama uzmanları), teknolojisi (yazılımlar ve donanımlar) ve finansal kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması sonucunda oluşur. Yeteneklerin ayıt edici özelliği pazarlama yetenekleri, üretim yetenekleri, insan kaynakları yetenekleri gibi fonksiyonel bir tabana dayanmasıdır.

Yetkinlikler: Fonksiyonlar arası entegrasyon ve yetenekler arası bir koordinasyonu sağlar. Bir çok iş ünitesi bulunan bir şirkette yetkinlik, bir iş ünitesinde yerleşmiş olan yetenekler ve bilgiler kümesidir. Örneğin bir iş ünitesi ürün geliştirme yetkinliğine sahip olması demek onun pazarlama, yönetim bilişim sistemleri ve Ar-Ge yeteneklerine sahip olması demektir.

Temel Yetkinlik: İş ünitelerinin sınırlarını aşarak bir dizi iş ünitesinin yetkinliklerinin uyumundan ortaya çıkar. Gerek yetkinlikler gerekse de temel yetkinlikler firma içerisindeki kaynaklara ya da bu kaynakların kombinasyonlarına dayanırlar [19].

Temel yetkinlikler şirketlere rekabet avantajı sağlar, söz konusu avantaj ise rakiplerinden farklı değer yaratılmasını sağlar. Temel yetkinlikler şu kriterleri sağlamalıdır [18]:

- Firmanın kısa ve uzun dönemdeki varlığının devamlılığı için asıl olmalıdır.
- Rakiplerde olmaması ve zor taklit edilir olması gerekir.
- Zaman içerisinde devam ettirilebilecek olması gerekir.
- Kaynakların, insan yeteneklerin ve süreçlerin karışımı olmalıdır.
- Bir kişinin yetkinliğinin ötesinde olmalıdır.
- Nihai ürün ya da hizmetin oluşturulmasında, sunumunda esas olmalıdır.

Temel Yetkinlik Çeşitleri: Her şirket iç faaliyetlerini üç alanda yürütmek zorundadır [22]: operasyonlar, ürün geliştirme ve pazarlama, satış. Bu sebeple bir firma bu üç alanda yetkinlikler geliştirmek zorundadır [23]. Bu yetkinliklerden birinin temel yetkinlik diğer ikisinin ise destekleyici yetkinlik olması gerekmektedir [23].

Yapılan araştırmalar, yukarıdaki paragrafta bahsedilenlere paralel olarak, firmaların temel yetkinliklerinin büyük ölçüde şu üç gruptan birine düştüğünü göstermiştir; teknik, satış ve altyapı temel yetkinlikleri. Teknik temel yetkinlikler ürün dizaynını,

satış temel yetkinliği satış ve servis hizmetlerini, altyapı temel yetkinliği ise yönetim sistemlerini kapsar [24]. Torkkeli yaptığı çalışmasında ise temel yetkinliklerin şu üç ana gruba düştüğünü bulmuştur, bunlar: bilgi (know-how), güvenilir süreçler ve dışarı ile yakın ilişkiler. Başka kaynakların da temel yetkinlik sınıflandırmaları Torkkeli'nin sınıflamasına benzemesinden dolayı Torkkeli'nin sınıflamasını bu çalışma sırasında baz olarak alacaktır.

Ayrıca uluslar arası ölçekte düşündüğümüz zaman yukarıda bahsi geçen temel yetkinliklerin küresel ya da bölgesel bazda verimlilik için yeterli olmama durumu vardır. Bu sebeple, firmalar yetkinliklerini tümleyecek yurtdışı firmaları ile ağlar oluşturarak rekabet etme çabasıdadır [15; 23]. Söz konusu gereklilik, ağı yetkinlikler kavramını ortaya çıkarmıştır [15]. Söz konu yetkinlik, firmaların küresel ya da bölgesel manada müşterilerine komple çözümler geliştirebilmesi için kendi yetkinliklerini, yeni açılımlar getirecek diğer firmalarınki ile birleştirmektir.

Çalışma sırasında uluslararasılaşma sürecinde olan bir firmanın temel yetkinliğinin yukarıda bahsedilen üç temel yetkinlik grubundan hangisine düştüğünü belirlemek amacıyla kısa bir anket düzenlenecektir. Böyle bir anket düzenleme nedeni, firma yetkililerine, direkt olarak sizin temel yetkinliğiniz nedir şeklinde sormanın çok çeşitli yorumlara sebep olabileceğinin düşünülmesidir. Firmadaki kişilere ekte yer alan sorular sorulacaktır:

Söz konusu anket soruları, Javidan' ın bir şirketin yetkinliklerini ve temel yetkinliklerini belirlemek için tavsiye ettiği uygulama adımlarının soru haline getirilmesinden elde edilmiştir. Anketin uygulandığı kişinin cevap vermesini kolaylaştırmak için şirketlerin başlıca faaliyet alanları 9 gruba ayrılmıştır. Beş sorudan da geçen faaliyet alanı ya da alanlarına bakarak firmanın hangi temel yetkinlik sınıfına sahip olduğunu gösterecek yapı aşağıda yer alan tablo 2-1' deki skala kullanılarak belirlenecektir. Anket sonuçlarına göre en çok seçilen cevabın karşısındaki yetkinlik (X işaretli hücrede kesişen) firmanın temel yetkinliği olarak alınacaktır.

Tablo 2.1 Anket Cevaplarından Temel Yetkinliğe Geçiş

Faaliyet Temel Yetkinlik	Teknoloji	Ürün Kalitesi	Hızlı ve Zamanında Üretim	Tedarik/ Lojistik Sistemi	Müşteriye Yakın Teşkilat	Müşteri İsteklerine Göre Ürün	Düşük Üretim Maliyetleri	Promosyon/ Reklam Etkinliği	Marka/ İmaj
Bilgi (Know-How)	X	X							X
Güvenilir Süreçler		X	X	X			X		X
Yakın Dış İlişkiler		X			X	X		X	X

Tabloda yer alan ürün kalitesi ve marka/ımağ faaliyetlerinde iyi olma bahsedilen yetkinlik alanlarından üçü için de geçerli olabilecektir. Bu sebeple her üç yetkinlik alanının karşısına da “X” işareti yerleştirilmiştir. Dolayısı ile bu faaliyetler yetkinlik belirlemede ayırt edici özellikte değildir.

2.2 Ülke ve Pazar Giriş Modeli Seçim Süreci Literatür Taraması

Uluslararası firmalar ve küreselleşme hakkında çalışmış olan araştırmacılar düşünüş yapısı olarak iki ana gruba ayrılabilirler [25]:

- Uluslararası Stratejik Yönetim Bakış Açısı Üzerinden Çalışma Yapanlar
- Uluslararası İş Bakış Açısı Üzerinden Çalışma Yapanlar

2.2.1 Uluslararası stratejik yönetim bakış açısı

Yönetim literatüründe yer alan zengin stratejik yönetim bakış açısını, kendisine taban olarak almış olan bakış açısıdır. Stratejik yönetim bakış açısının altında yatan kavram şudur; eğer firma hayatta kalmak, büyümek, gücünü devam ettirmek istiyorsa, bu firma sistematik olarak çok hızlı değişen, karışık makro ve mikro (görev çevresi, yani sektör) çevreyi, fırsatları ve tehditleri izlemelidir ve analiz etmelidir. Söz konusu bakış açısı faaliyetleri kısaca şu başlıklar altında toplar:

- Firmanın çevresi ile olan ilişkisinin tespit edilmesi
- Strateji belirleme sürecinin belirlenmesi

- Strateji seçme
- Stratejiyi uygulama

Şayet bir firma işlerini ait olduğu ülkenin sınırları dışına doğru genişletmek niyetinde ise artık firma gidilecek ülke ya da ülkelerin mikro ve makro çevrelerinin de etkisi altına girmiş olacaktır [25]. Uluslararası firmaların gitmeyi düşündükleri ülkelerin makro çevrelerini daha iyi analiz edebilmelerine yardımcı olmak amacıyla Keegan (1974), Sethi (1982), Robinson (1988), Preble ve arkadaşları (1989) makro çevreyi şu şekilde gruplandırmışlardır: ekonomik, politik, teknolojik, sosyo-kültürel ve ekolojik.

Bu araştırmacılar uluslararası firmalar açısından gidilecek ülkenin çevresinin, içinde bulunulan ve iş yapma biçimine alışılmış olan ülkenin çevresinden çok daha farklı ve karışık olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Günümüzde ulusal sınırların ötesinde pazarlama yapmak, firmaların uzun dönemde hayatta kalmaları ve karlılıkları açısından hayati hale gelmiştir [12]. Firmaların kendi temel yetkinliklerini belirlemesinin ardından ilk yapmaları gereken, cazip ülkeler (pazarlar) listesi oluşturmalarıdır. Bu liste oluşturulurken, aday ülkelerin hem makro çevresinin hem de mikro (görev) çevresinin değişkenleri göz önüne alınmalıdır. Literatürde ülke seçimi iki metot kullanılarak yapılmaktadır; ülke kümeleme ve ülke puanlama.

2.2.1.1 Ülke kümeleme (Country clustering)

İlk dikkate değer kümeleme analizleri 1960'ların sonlarında Liander, Terstra, Yoshino ve Sherbini tarafından yapılmıştır [12]. Bu çalışma ülkelerin ekonomik gelişmişliklerine göre yapılmıştır.

Diğer bir dikkate değer çalışma, Sethi (1971) tarafından yapılmıştır ve araştırmacı dünya ülkelerini benzer kümeler oluşturarak segmente ettiğini açıklamıştır. Çalışmasında 91 dünya ülkesini ulaşım, iletişim ve kişisel tüketim gibi 29 kritere göre gruplandırmıştır. Bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmadan farkı, gruplandırmanın sadece ekonomik gelişmişliğe dayandırılarak yapılmamış olmasıdır.

Huszagh, Fox ve Day (1985) küresel pazarlama stratejisi oluşturma çalışmalarında kullanılabilecek bir ülke kümelemesi yapmayı denemişlerdir. Çalışmada, dünya bankası tarafından sanayileşmiş ülkeler olarak görülen 21 ülkenin kümelemesine çalışılmış ve söz konusu ülkeler 5 grupta kümelanmışlerdir. Yazarlar çalışmalarında şu kriterleri kullanmışlardır; ortalama erkek yaşam ömrü ve çalışma haftası, hizmet sektörünün çalışan sayısı bakımından toplam çalışan sayısındaki payı, tüketici fiyat endeksi, işsizlik oranı, kişi başına hükümet harcamaları, üretimin gayri safi milli hasıla (GSMH) içerisindeki payı, şehirleşme oranı ve gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) içerisindeki özel sektör harcamaları.

Cavusgil (1990) pazar merkezli bir ülke kümelemesi oluşturmuştur ve ülkeleri beş kümede toplamıştır. Çalışmasında, nüfus artışı, yaşın medyanı, aile başına çocuk sayısı, iş gücüne kadınların katılım oranı, yaşam süresi, kişi başına GSYH ve çocuk ölüm oranı değişkenlerini kullanmıştır. Ayrıca Cavusgil her bir küme için pazarlama uygulamaları önermiştir.

Sriram ve Gopalakrishna (1991) tarafından yapılan çalışmanın amacı ise belli grup ülkeye yönelik olarak standart uluslararası reklam kampanyaları düzenleyebilmek için oluşturulacak bir kümeleme yapmaktır. Araştırmacılar kümelemede değişken olarak ekonomik ve kültürel benzerliklerin yanı sıra medya ulaşılabilirliği ve kullanılış eğilimlerini dikkate almışlardır.

Kümeleme analizine yönelik olarak dört ana eleştiri yapılmaktadır. Eleştirilerden ilki, kümeleme analizlerini kullanacak olan firmanın ürününe ve / veya hizmetine yönelik değişkenleri değil sadece makro düzeydeki değişkenleri kullanarak kümeleme yapmasıdır. Bu çalışmalara ürün / hizmet değişkenleri de dahil edilebilir, ancak böyle bir çalışma onlarca ülkeye yayılarak, belirli bir ürüne / hizmete yönelik detaylı ve çok maliyetli bilgi toplama süreci anlamına gelmektedir. Bu tür bilgi toplama işlemleri, belirli bir kümeleme yapıldıktan sonra hedef olarak seçilen ülkeler için yapılabilir; başlangıç aşaması için uygun bir uygulama olmaz.

İkinci eleştiri kümeleme analizinin ülkeleri bölünemez, homojen birimler olarak görmesi ve ülke içerisindeki farklılıkları tamamıya ihmal etmesidir. Ek olarak, bu ihmal şu önemli fırsatı da kaybetmemize neden olmaktadır; her ülkede benzer

davranışlar sergileyen tüketicilerden oluşturulabilecek pazarlararası müşteri segmentasyonu sayesinde, firmalar Ar-Ge, pazarlama, reklam ve üretim faaliyetlerinde ölçek ekonomisine ulaşma fırsatı yakalayabilirler.

Diğer bir eleştiri ise ülkeleri belirli kümelerin içerisine yerleştirilip, aynı küme içerisinde bulunan ülkelerin tamamıyla aynı özelliklere sahip olduğunu, diğer kümelerden ise ciddi şekilde farklılaştığını idda etmesidir. Gerçekte ise uluslararası pazarların farklılıkları bir devamlılık (continuum) ölçeği üzerine oturtulmalıdır.

Son eleştiri noktası, analizde kullanılan verilerin güvenilirliğinden ve yeniliğinden duyulan kuşkudur. Her ülkeden gelen bilgi kaynaklarının birbiri ile karşılaştırılma durumunun olmaması bu kuşkuların tipik nedenlerindendir. Ancak son yıllarda, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve ülkeler ile uluslararası kuruluşlar arasındaki işbirlikleri sonucunda veri toplama konusunda ilerleme kaydedilmiştir. Çünkü her ülkenin veri toplama ve analiz süreçlerinde, aynılık sağlama belli ölçüde başarılmıştır.

2.2.1.2 Ülke puanlama (Country ranking)

Ülke puanlama, pazar potansiyelini tanımlayan belirli sayıda göstergeye dayanmak suretiyle ülkelere puanlar vererek sıralayan metottur [12].

Liander ve arkadaşları (1967), ekonomik gelişmişlik ve ülke içi istikrar ve uyumu gösteren değişkenleri kullanarak ülke seçme endeksi oluşturmuşlardır.

Samli (1977), Doğu Avrupa ülkelerini yönelik olarak pazar kalitesi endeksi oluşturmuştur. Bu çalışma sırasında ülkeleri sıralayabilmek için makro düzeydeki göstergeleri kullanmıştır.

Harrell ve Kiefer (1981) Ford Traktörleri için pazar portföyleri oluşturmak için ülke çekicilikleri skalası geliştirmişlerdir. Bu skala şu değişkenlerin lineer kombinasyonu şeklinde elde edilmiştir; pazar büyüklüğü, pazar büyümesi, fiyat kontrolleri ve regülasyonlar, homojen taleplerin olması, enflasyon, ticaret açığı, politik istikrar, yerel niyet and tazminatlı ihracat. Her bir değişkenin ağırlığı ise Ford'un planlama çalışmasındaki önemine göre belirlenmiştir.

Bir çok çalışmayı bir araya getirerek bir indeksleme yapmış olan Business International (1992), çalışmasında belirli bölgeler ve tek tek ülkeler için pazar potansiyeli çalışması yapmıştır. Araştırma sırasında pazar potansiyelinin tespitine yönelik üç grupta toplanan değişkenler kullanılmıştır, bu değişken grupları; pazar büyüklüğü, pazar büyümesi ve pazar yoğunluğudur. Pazar büyüklüğü değişkeni şu alt değişkenlerin ortalamasının alınması ile bulunmuştur; toplam nüfus (diğerler alt değişkenlere kıyasla iki kat daha yüksek ağırlığa sahip), şehir nüfusu, özel tüketim harcamaları, elektrik üretimi, telefon sahipliği, televizyon sahipliği, otomobil sahipliği. Pazar yoğunluğu değişkeni ise şu alt değişkenlerin ortalamasını kapsamaktadır; kişi başına otomobil adedi (diğerler alt değişkenlere kıyasla iki kat daha yüksek ağırlığa sahip), kişi başına televizyon ve telefon adedi, kişi başına çelik tüketimi ve elektrik üretimi, kişi başına özel tüketim harcaması (diğerler alt değişkenlere kıyasla iki kat daha yüksek ağırlığa sahip), şehir nüfusunun toplama oranı (diğerler alt değişkenlere kıyasla iki kat daha yüksek ağırlığa sahip). En son değişken olan pazar büyümesi değişkeni ise şu alanlardaki büyümelerin ortalamasıdır; nüfus, çelik tüketimi, elektrik üretimi, otomobil, kamyon, kamyonet, otobüs, telefon ve televizyon sahipliği. Business International bu indeksi bir kaç yıl yayımlamış, fakat 1993 yılında bu yayını durdurmuştur.

En yeni endeksleme çalışmasını Cavuslugil tarafından yapılmıştır (1997). 13 değişkeni kullanarak The Economist'in yükselen pazarlar olarak adlandırdığı 23 ülkeyi sıralamıştır. Bu endeksleme çalışmasında pazar büyüklüğü, pazar büyüme oranı, pazar yoğunluğu, pazar tüketim kapasitesi, ticari altyapı, ekonomik özgürlük (economic freedom) ve pazarın dış pazarlardan ürün alma durumu değişkenlerini kullanmıştır. Çalışmada her bir değişken standardize edilip, 1-100 ölçeğine dönüştürülmüştür. Her bir değişkenin ağırlığı akademisyenler ve iş profesyonellerinden oluşan bir ekip yardımı ile Delphi süreci ile belirlenmiştir. Toplam olarak yedi ana değişkenlerden tek bir pazar fırsatı endeksi oluşturulmuştur. Cavuslugil çalışması hakkında şu noktanın önemini vurgulamıştır: Çıkan endeks pazar çekiciliğinin toplam (aggregate) olarak değerlendirildiği bir çalışmadır ve sadece ülke seçiminin ilk basamağında kullanılmalıdır. Söz konusu endeks Michigan Devlet Üniversitesi'nin GlobalEDGE bilgi portalında (www.globaledge.msu.edu) bulunmaktadır ve düzenli olarak güncellenmektedir.

Ülke sıralaya yönetilen temel eleştiriler kümeleme tekniğine yönetilen eleştirilerle çok benzerdir. Asıl eleştiri, kümeleme analizinde olduğu gibi ülke puanlamanın da üründen / servisten bağımsız yapılmasıdır. Bu eksikliğinden dolayı, Cavusgil gibi araştırmacılar ülke puanlama tekniğinin ülke seçim sürecinin ilk aşamasında kullanılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bunlara rağmen teknik, içerisinde bulunan değişkenlerin katsayıları ile oynanarak yöneticilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak özelleştirilebilir.

Mikro (görev) çevre analizi ise sektörü ve sektörün yapısını etkileyecek güçleri inceler. Bu güçler şu şekilde kategorilere ayrılmıştır [26]; rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve ikame mallar. Görev çevresi analizi sırasında firmanın zayıflıkları, güçleri ve karşılaşacakları fırsatlar ve tehlikeler belirlenir. Bu analiz firmanın uzun dönemli geleceğini şekillendirecektir.

2.2.2 Uluslararası iş bakış açısı

Bu bakış açısı üzerinden yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu şu konular üzerine odaklanmışlardır; bir firma nasıl uluslararası operasyonlara girebilir, kim dış pazarlarda daha iyi ortak olabilir, belirli bir dış pazara en iyi pazar giriş modeli ne olabilir?

Bu konularda yapılmış olan araştırmalar pazar giriş yollarını çeşitli şekillerde gruplandırmışlardır. Bu gruplandırmalara ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

Uluslararası iş bakış açısı üzerinde çalışma yapan araştırmacıların odaklandıkları diğer bir konu ise ortak seçmedir. Çünkü ortak seçme süreci, uluslararası işbirliğinin (alliance) performansının stratejik tanımlayıcısıdır [25].

Sektör ve ülke sınırlarının git gide belirsizleşmesi, teknolojinin hızlı gelişimi ve küresel entegrasyon tarafından şekillendirilen içinde bulunduğumuz dönemde, stratejik işbirlikleri (strategic alliances) git gide daha fazla popüler hale gelen bir strateji olmuştur [27]. Stratejik iş birliği; firmalar arasında, karşılıklı olarak her bir tarafın stratejik amacına ulaşmasına yardımcı olması amacıyla ile oluşturulmuş firmalar arası bir yapıdır. Stratejik iş birliği örnekleri; birlikte üretim, birlikte Ar-Ge,

birlikte ihaleye girme, ortak pazarlama, ürün bohçaları oluşturma, lisans verme vb. Son yıllarda önemli sayılarda araştırma stratejik iş birliklerinin rekabet avantajını arttırmak amacıyla nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde yapılmaktadır [27]. Araştırmalara göre iş birliklerinin %60 başarısız olmaktadır. Ek olarak, tek başına çalışan firmaların başarı oranı iş birliklerinden daha fazladır [27]. Tüm bu rakamlar akademisyenler ve iş hayatında çalışanların dikkatini stratejik iş birliklerinin performanslarına yöneltmiştir.

Araştırmaların önemli bir bölümü ortak (partner) seçme üzerinedir. Bu çalışmalar ortak seçerken seçilecek ortağın kaynaklarının incelenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşım kaynak-tabanlı bakış açısına uygundur. Bu yaklaşıma göre benzer kaynaklara sahip olan firmalar benzer rakiplere sahiptir [27]. Ortak seçiminde kaynakların kritik bir başarı faktörü olmasına rağmen, ortak seçimi sadece kaynaklar ile sınırlandırılmamalıdır. Sektör yapısı bakış açısına göre rakipler, pazar konuşlandırılmalarına göre analiz edilirler (Porter, 1983). Dolayısı ile ortak analizi sırasında hem pazar konuşlandırılması hem de kaynaklar göz önüne alınarak yapılmalıdır [27]. Bu çalışmanın sonraki bölümünde, ortak seçiminin hem temel yetkinliklere hem de pazar konuşlandırılmasına göre yapılmasının ülke giriş modelleri üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma sırasında, ülkelere girmeden önce uluslararası faaliyetlerde bulunacak şirketin temel yetkinliğini belirlemesi, söz konusu yetkinliğe uygun ülke, ortak ve en nihayetinde pazar giriş modelini belirlemesi süreci incelenecektir.

2.2.2.1 Pazar giriş şekilleri literatür taraması

Özellikle uluslararası iş literatürü pazar giriş modelleri açısından oldukça zengin araştırmalara sahiptir [28]. Başlangıçta Hymer (1960) daha sonra Kindleberger (1969), pazar giriş modeli seçiminin, firmanın sahiplik avantajının (ownership advantage) durumuna göre değişeceğini öne sürmüşlerdir. Vernon (1971), Stopford ve Well (1972) ve Franko (1971) gidilecek ülkenin lokasyonunun uluslararası firmanın bir ülkeyi seçmesinde bir neden olduğunu idda ettiler. Firmalar gidilecek ülkenin lokasyonuna göre (location advantage) giriş modellerini değiştirebilmektedirler. Buckley ve Casson (1976) göre uluslararasılaşan bir firmanın

ihracat maliyeti ve ihale çeşitleri ile gerçekleştirdikleri faaliyetlerin maliyetleri diğer pazar giriş modellerinden yüksek olduğunda pazar giriş modeli ihracat ve ihale dışı satıma yönelecektir. Bu üç yaklaşımı Dunning (1980), bir araya getirerek bir firmanın uluslararası pazardaki faaliyetlerin bu üç faaliyetten etkileneceği söylemiştir. Bu üç faaliyeti OLI (Ownership, Location, Internalization) şeklinde kalıplaştırmıştır. Fagre ve Wells (1982), Lecraw (1984) ve Gomes-Casseres (1990) pazar giriş şeklinin uluslararası firma ile gidilecek ülke hükümeti arasındaki güç mücadelesinin sonuna göre şekilleneceğini ileri sürmüşlerdir.

Pazara giriş modelleri bir çok faktöre dayanabilir ve bu faktörlerden pek çoğu literatürde incelenmiştir. Örneğin; tecrübe, dışa açılmayı düşünen firmanın ülkesi, gidilecek ülkedeki Ar-Ge harcamaları, reklam yoğunluğu, ürün çeşitliliği, kültürel farklılık, talep yoğunluğu, üretici sayısı, ülke riski, gümrük, para birimi vs. Diğer faktörlerden biraz farklı olan şu faktör göz ardı edilmemelidir: Pazara giriş şekline karar vermeye çalışan yöneticiler zaman ve kaynak kısıdı nedeniyle doğru kararı veremeyebilir. Örneğin Çin'e açılmak isteyen bir firmanın yöneticileri yeteri kadar zaman ve diğer kaynaklara sahip değilse muhtemelen iç güdülerini kullanacaktır [28]. Bu durumda yöneticiler Çin'e ihracatla açılmayı amaçlayabilirler, halbuki belki optimum sonuç ortaklık (JV) kurmak olabilir.

Pazar giriş modelleri bir ucunda, gidilecek pazarda tamamen yatırımcıya ait bir yan şirketin (subsidiary) kurulması, diğer ucunda ise hiç yatırım yapılmadan pazara direk ya da dolaylı olarak ihracatın yapılması bulunan bir sürekliliğin (continuum) üzerinde yerler alan noktalardan oluşur [25]. Firmanın girdiği pazardaki faaliyetleri onun pazara giriş modeline bağlıdır ve pazara giriş şekli firmanın en kritik stratejik kararlarından biridir [28]. Giriş modeli ciddi bir yatırım gerektireceği için, giriş modeli değişiklikleri dikkate değer zaman ve para kaybetmeden gerçekleştirilemezler. Giriş modelleri farklılaştıran nedenler şunlardır [28]: riski kontrol durumu, pazara girenin kontrol derecesi ve yatırım geri dönüş oranı. Yukarıda bahsedilen sürekliliğin üzerinde her hangi bir yerde olabilecek olan giriş modelleri şu gruplar altında toplanabilir:

İhracat: Direkt ya da bir distribütör yardımı ile sadece fiziksel ürünlerin bedelleri karşılığında dış ülkeye transfer edilmesidir.

Kontrat Anlaşmaları: Ürünlerini belirli bir dış pazarda üretmek ya da dağıtmak maksadıyla uluslararası firma ile distribütör arasında ihale ile yapılan ve distribütöre belirli payların ödenmesinin söz konusu olduğu anlaşma sonucunda gerçekleşir.

Ortaklıklar (Joint Venture): Bir ya da daha fazla firmanın varlıklarını ya da bilgilerini bir havuzda toplaması ve havuzun kontrolünü ve sahipliğini ortak olarak yürüttükleri bir yapıdır. Bu tanım hem ortaklıkları hem de stratejik ortaklıkları kapsamaktadır.

Satın Alma: Varolan firmanın hisselerini alarak onu kontrol edebilme durumuna gelmektir.

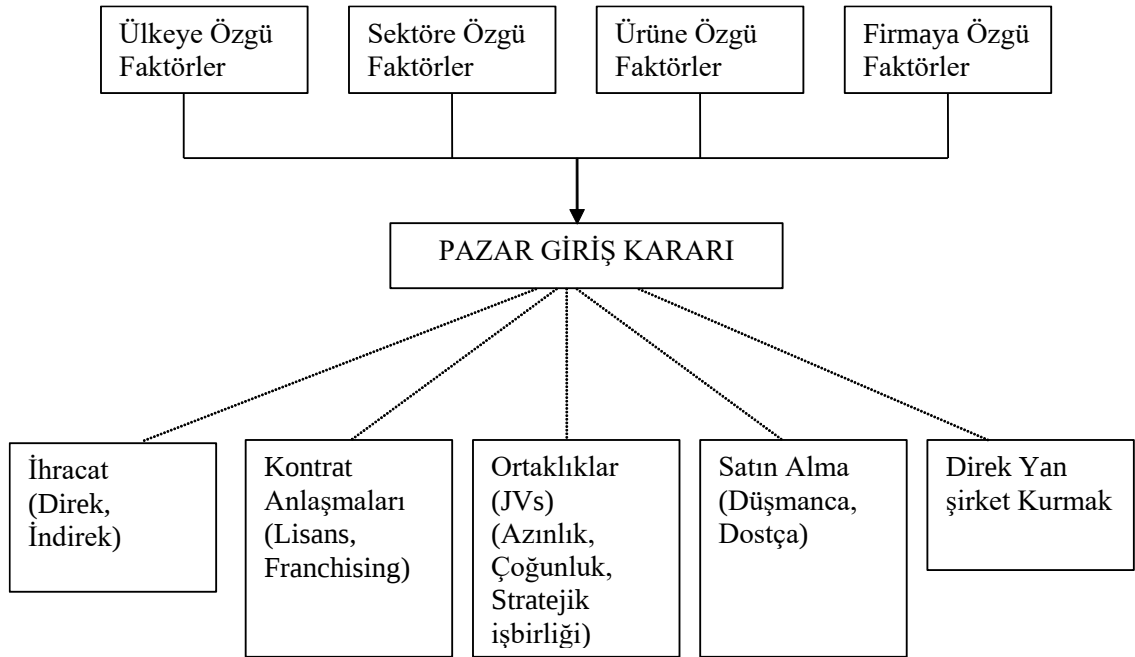
Yan Kuruluş Kurma: Dış pazarlarda sıfırdan bir yatırıma başlatma durumudur.

Pazar giriş modeli kararını genel olarak bir yönetici ya da bir yönetim takımı verir. Bu karar verme süreci üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde şu sonuçları ortaya çıkmıştır [28]:

- Yapılan çalışmalar büyük uluslararası firmalar üzerinde yapılmıştır. Fakat artan miktarda küçük ve orta ölçekli firma uluslararasılaşma süreci içindedir.
- Geçmiş çalışmalar ülke seçim süreci ile pazar giriş modelini belirleme sürecini ayrı ayrı incelemişlerdir. Büyük ve dış pazarlara açılmış firmalar açısından pazar giriş modeli çok önemli olmayabilir; ancak küçük ve orta ölçekli firmalar açısından pazar giriş modeli seçimi çok kritik olabilir. Halbuki şundaki literatürde, pazar ve pazar giriş modeli seçimini, bu iki kavramın karşılıklı olarak birbirini etkileyerek gerçekleştiren çok fazla araştırma yoktur.
- Verilecek kararda karar vericinin bilgisi, yetkinlikleri, motivasyonu ve riske karşı tutumu pazar giriş modeli seçim stratejisini etkileyecektir.

- Pazar giriş modeli seçiminde yaygın olarak kullanılacak iki model; analitik (rational) metot ve sibernetik (cybernetic) metottur. Analitik metot karar üzerinde etkili bütün değişkenleri dikkate alır ve optimum kararı bulur. Bu karşın sibernetik metot çok fazla değişkenin olduğu durumlarda kritik değişkenleri dikkate alıp diğerlerini yok sayarak sonuca gitmeye çalışan metottur. Örneğin ABD savunma bütçesine karar vermek gibi. Çünkü bu kararda çok fazla değişken vardır ve hepsine dikkate almanın zor olması sebebiyle sadece kritik değişkenler dikkate alınarak savunma bütçesi oluşturulur. Analitik metotları kullanmak için çok fazla para, bilgi ve zaman kaynağı ayırmak gereklidir.

Özetlersek, bu çalışma sırasında kullanılacak olan ve literatürde yer alan pazar giriş modelleri aşağıdaki şekil 2-2’ deki gibi şematize edilebilir. Ayrıca bu modelleri etkileyen faktörler de şemaya eklenmiştir [28].



Şekil 2.2 Pazar Giriş Modelleri ve Etkileyen Faktörler

Her bir pazar giriş modeli alınan risk, geri dönüş oranı, kontrol ve entegrasyon bakımından farklı özellikler gösterir. Bu karakteristikler tablo 2-2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Pazar Giriş Modellerinin Karakteristikleri

Farklı Pazar Giriş Modellerinin Karakteristikleri					
Karakteristikler	Pazar Giriş Modelleri				
	İhracat	Kontrat Anlaşmaları	Ortaklık	Satın Alma	Direk Yan Şirket Kurmak
Risk	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksel
Geri Dönüş	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Kontrol	Orta	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Entegrasyon	İhmal	İhmal	Düşük	Orta	Yüksek

2.2.2.2 Ortaklık tanımları ve ortaklık performansı

Son on yıl içerisinde uluslararası işbirliklerinin çok hız bir şekilde artması yöneticilerin, politikacıların, kanunun yapıcılarının ve akademisyenlerin oldukça fazla dikkatini çekmektedir. Hatta bazıları, bu olayın geleneksel çekirdek şirketlerin ölümü anlamına geldiğini idda etmektedirler [29].

Şüphesiz ki artan iş birliği anlaşmalarının ana etkileyenlerinden biri küreselleşmedir [29].

Aşağıdaki nedenler son zamanlarda artan firmalar arasındaki uluslararası iş birliğinin zorlayıcılarından [30]:

- Yoğunlaşan küresel rekabet ve dış ülkelerden gelen mamüllerin pazarlardaki başarılarının artması
- Avrupa ve Kuzey Amerika' daki ekonomik entegrasyonların artması
- Sovyetler Birliğinin çökmesinin ardından bağımsızlığını ilan eden ülkelerle, serbest piyasa ekonomileri ülkelerinin çatışmadan çok işbirliğine yönelmesi

- Amerika'nın dünya ekonomisindeki izafi payının azalması ve diğer bölgelerin ekonomik faaliyetlerinin artması
- Gelişmiş ülke sanayi firmalarının bulundukları ülke dışında üretim yapma konusunda isteklerinin geçmiş yıllara kıyasla artmış olması
- Ar-Ge maliyetlerinin artması ve ürünlerin ömürlerinin sürekli kısalması
- Dev şirketlerin birleşmeler ve satın almalarla daha da büyümeleri
- Artan stok maliyetlerinin karşısında maliyet avantajları kazandıracak faaliyetlere artan ölçüde ilginin olması

Yukarıda bahsedilen maddeleri daha genel bir anlam çıkarılması için şematize edersek aşağıdaki şekil 2-3' teki gibi bir yapı ortaya çıkacaktır [5].

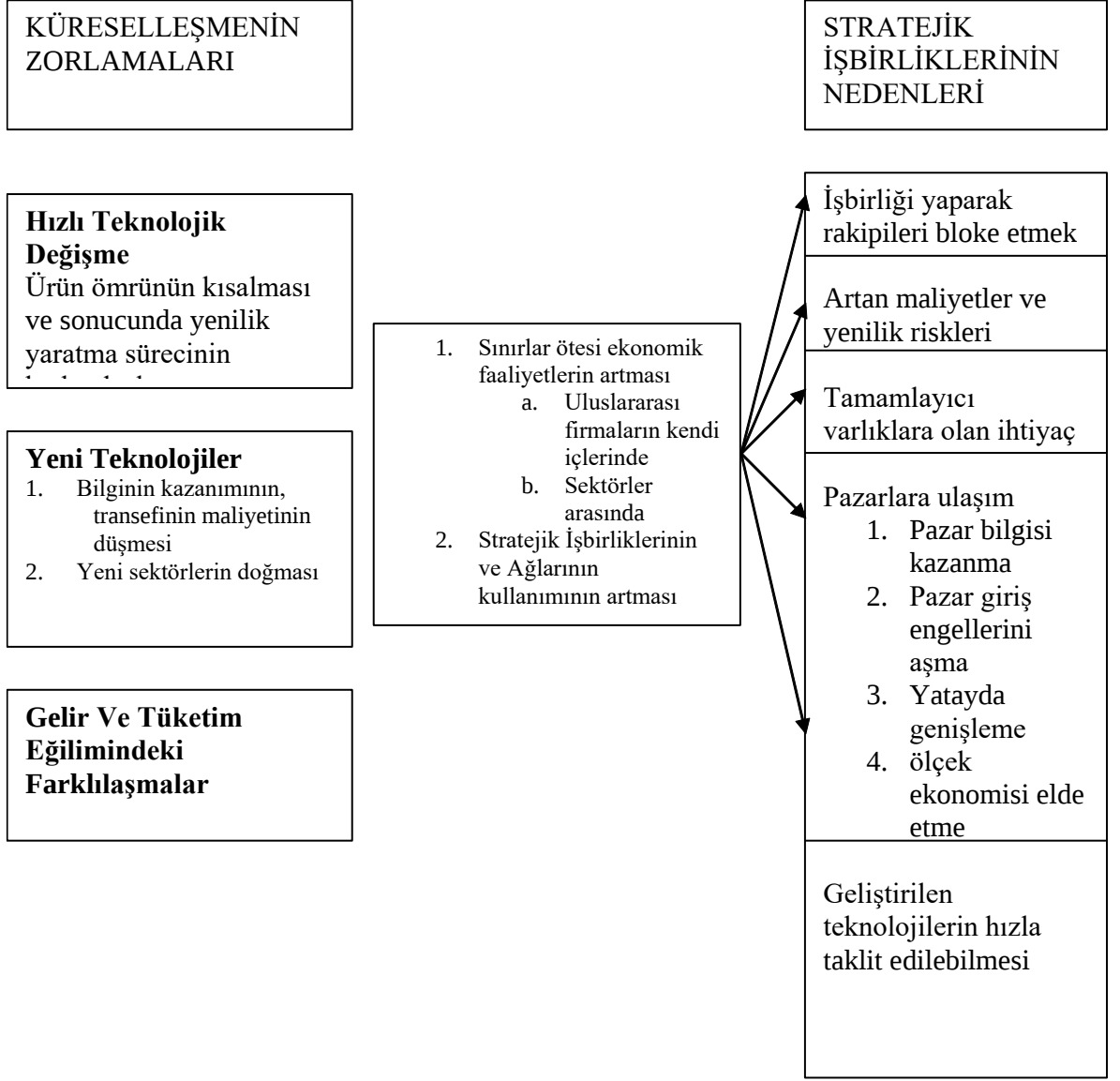
Genel olarak yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü; iş liderleri giderek firmalarının küresel ölçekteki başarılarını stratejik işbirliklerinde ve ortaklıklarda aramaktadırlar [30]. Çünkü artan küresel rekabet, hızla değişen teknoloji sonucunda bilgiye olan ihtiyacın her zamankinden daha fazla olması ve bu konularda iş liderlerinin firmalarının yetkinliklerini tamamlayacak yetkinliklere sahip olan ortakları bulmalarının başarıları için bir ön şart olduğunu fark ettiler.

Daha fazla ilerlemeden iş birlikleri konusunda bir birinin yerine kullanılan stratejik iş birliği, ağ yapıları, iş birliği anlaşmaları gibi kavramları tanımlamakta yarar var. İş birliği anlaşmaları; firmalararasındaki bütün işbirliği faaliyetlerini kapsar; stratejik işbirlikleri ve ağlar işbirliği anlaşmalarından ikisini oluşturur [5]. Stratejik işbirlikleri ise farklı kaynaklarda farklı tanımlansa da her bir tanımdan aşağı yukarı aynı anlam çıkarılabilir. Aşağıda iki tane stratejik iş birliği tanımı vardır:

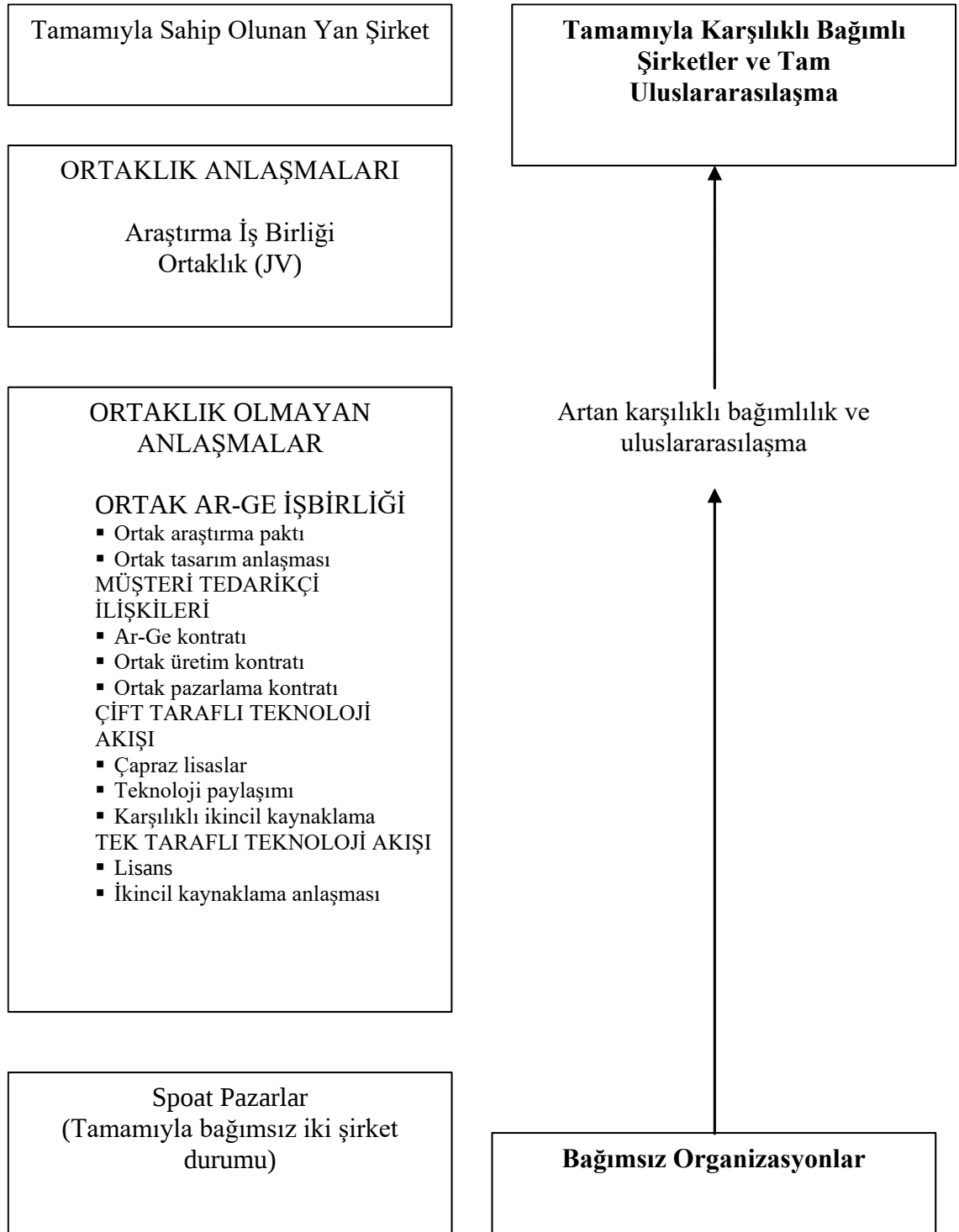
1. Karşılıklı stratejik amaçlara ulaşmak amacıyla firmalararasında oluşturulan anlaşmalardır [27].
2. En az bir ortağın uzun dönemli pazar-ürün konuşlandırmasını etkilemesi amacıyla oluşturulmuş olan firmalararası işbirliği anlaşmalarıdır [5, 29].

Daha açık bir tanım olması nedeni ile bu çalışma sırasında iki numaralı stratejik işbirliği tanımı kullanılacaktır. Tüketici ya da müşteri ağıları ise stratejik bir faydadan öte maliyetleri düşürme ya da ölçek ekonomisine ulaşmak amacıyla oluşturulurlar [5].

Her uluslararası iş birliği beraberinde stratejik iş birliğini getirmez. Ortaklığa / iş birliğine girecek firmalar birlikteliğe sunacakları stratejik varlıkları ve getirileri iyi hesap etmelidirler. Bu süreç bünyesinde potansiyel zorluklar ve tehlikeler barındırır, örneğin karmaşıklığı artan ve otonominin kaybolduğu yapıların ortaya çıkması gibi. Zorluklar ve tehlikeler, oluşturulacak olan ortaklık modeline göre farklılık gösterecektir. Şekil 2-4' te oluşturulabilecek ortaklık çeşitleri ve bu çeşitlerdeki firmalararasında oluşacak olan karşılıklı bağımlılık durumları gösterilmiştir [29].



Şekil 2.3 Küreselleşme ve Stratejik İşbirliği Arasındaki İlişki



Şekil 2.4 Firmalararası İşbirliğinin Organizasyonel Çeşitleri

Son zamanlarda ortaklıklarla ilgili olarak yapılan çalışmaların önemli bir bölümü ortaklıkların performansını ölçme üzerinedir. Fakat araştırmalar ortaklık performansının ölçüsünün ne olması gerektiği konusu üzerinde uzlaşmaya

varmamışlardır [27]. Bazı araştırmacılar ortaklığın performansını değerlendirmek için sadece ortakların öznel memnuniyet derecelerini ölçümlerken, bazıları ortaklığın satış hacmindeki, karlılığındaki durumları performans göstergeleri olarak almıştır. Bunlara karşın bazı çalışmalar ise ortaklığın ömrünün uzunluğunu performan ölçüsü olarak almışlardır; çünkü uzun yaşayan ortaklıklarda her bir ortağın memnuniyetlerinin sağlanmış olduğu düşünülür. Son yaklaşım direk ortaklığın performansını ölçmemesi sebebi ile eleştirilmektedir. Aslında ortaklık performansını tanımlamadaki karışıklığın altında yatan kavram şudur [27]: Literatürde ortaklık performansını incelenirken iki mantıkla karşılaşılr; ilki ortaklığı oluşturan ortaklıktan aldıkları performanslar, diğeri ise ortaklığın genel performansı. Eğer ortaklık iki ve daha fazla varlığın bir araya gelmesi olarak görülürse, ortaklık performansını incelerken her bir varlığın karlılığı ve büyümelerine odaklanılır. Diğer taraftan ortaklıklar firmalar tarafından belirli bir amaca ulaşmak için kuruluyor mantığı kullanılırsa, bu durumda ortaklık performansı tek bir varlık olarak ortaklığın sonuçları üzerinde durulur. Her bir firmanın ortaklıktan aldıklarını, performans kriteri olarak görmenin avantajı; ortakların, birlikteliği oluşturma sebeplerinin göz önünde tutulmuş olmasıdır. Tek bir varlık olarak ortaklığın performansının ölçülmesi ise işbirliği açısından daha faydalı olabilir; çünkü ortaklığı oluşturan firmaların gizli veya açık farklı amaçları olabilir. Ortaklıktaki şirketlerin amaçlarındaki farklılaşmaya göre ortaklık şu şekillerde olabilir:

- 1) Benzer ya da aynı amaca sahip firmalar: Bu şekildeki ortaklıklarda her bir ortağın amaçları aynı anda gerçekleştirilebilir. Örneğin satış, pazar payı arttırma hedeflerine sahip olan firmalar gibi. Bu gibi durumlarda ortaklığın performans kriterleri içerisindeki firmaların performans kriterleri olabilir.
- 2) Birbirlerini tamamlayan amaçlara sahip firmalar: Ortaklıktaki firmaların amaçları aynı olmayabilir, fakat birbirinin amaçlarını destekleyebilir. Bu tür yapılarda da, her bir ortağın amacı aynı anda gerçekleştirilebilir. Örneğin, ortaklardan birisi satış miktarını arttırmak isteyebilir diğeri ise karlılığını arttırmak isteyebilir. Bu durumda bahsedilen iki amaç aynı anda gerçekleştirilebilir.

- 3) Amaçları birbirleri ile çelişen firmalar: Bu yapılarda yapıyı oluşturan firmaların amaçları birbiri ile çelişir. Örneğin, ürün farklılaştırma amacı ile kitlesel ölçeğe ulaşma hedeflerinin uzlaşması imkansız yakın bir olasılıktır.

Yukarıdaki sebeplerden ötürü her zaman ortaklığın performans amacı karşılıklı olarak anlaşılabilir belirlenemeyebilir. Bu sebeple Beamish (1987) ve Harrigan (1988) ortaklığın performansını ölçmek için ortaklığı oluşturan parçaların karşılıklı memnuniyetlerini ortaklığın performansının ölçüsü olarak kullanmışlardır [27].

Bu çalışma sırasında ortaklığın kurulması tavsiye edilecek durumlarda başarılı ortaklık için ortakların her birinin stratejik amaçlarına ulaşabileceği ortaklıkların kurulması istenecektir.

Ortaklıkları, yapıyı kuran firmaların amaçlarına ek olarak, kaynak durumuna göre değerlendirdiğimizde ise şu araştırmalar karşımıza çıkmaktadır.

Bazı araştırmacılar farklı kültürel yapılara sahip organizasyonlar arasında yapılan ortaklıkların başarısız olma ihtimallerinin daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Doz (1996), ortaklığın başlangıcındaki durumlar ile ortaklığın performansı arasında bir ilişki bulmuştur. Kogut (1989), direk rakip firmalar ile ortaklıklar kurma durumunda daha çok sorunlar yaşanmaktadır ve sorunlar yaşamaya daha hızlı başlanmaktadır demiştir. Hatfield ve Pearce (1994) ortaklar arasındaki asıl memnuniyetsizlik unsurunun birbiri ile sınırlı şekilde örtüşen firma amaçlarının olduğunu göstermiştir.

Ortaklık performansı üzerinde etkisi olan diğer bir nokta ise ortaklığın organizasyon yapısıdır. Çünkü organizasyon yapısı ortaklık içerisindeki kontrolün kimlerde olacağını gösterir. Parkhe (1993) uygun ortaklık organizasyonu yapısının ortaklığın performansını ile direk ilişki içerisinde olduğunu bulmuştur.

Ortaklığın performansını üzerindeki diğer bir etken ise teknoloji, sektör yapısı gibi maddeleri içeren dış çevredir.

Ortaklıkta etkili diğer bir nokta ise ortaklar arasındaki ilişkilerdir. Özellikle ortaklar arasındaki güven faktörü ortakların memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir [27].

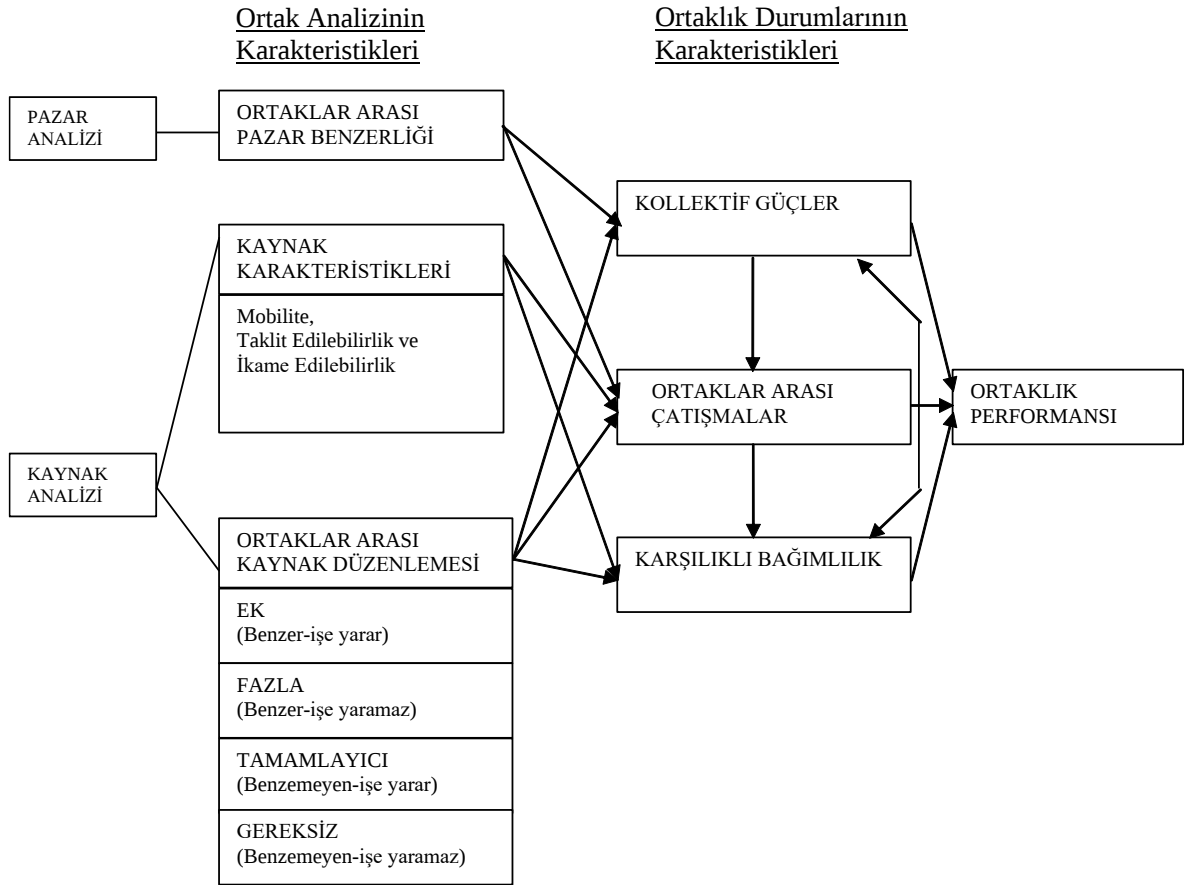
Bu çalışma sırasında ortaklıklar değerlendirilirken çevresel faktörler incelemeye alınmayacak ve kapsam dışı bırakılacaktır. Daha çok ortaklık içerisindeki faktörler incelenecektir. Çünkü ortaklıkların performansları üzerindeki asıl belirleyici faktörlerin çevresel faktörler değil, ortaklar arasında gerçekleşen faktörler olduğu gerçeğidir [27].

2.2.2.3 Ortak seçimi

Ortaklıklar üzerinde yapılan araştırmaların önemli bir bölümü ise ortak seçimi üzerinedir. Bu konunun popülatesinin nedeni şu bulgudur; ortaklıklar farklı amaçlar nedeni ile yapılabilir; ancak asıl neden firmaların sahip olmadığı yetkinlikleri başka firmaların yetkinlikleri ile giderme isteğidir [27]. Bu kavram kaynak-tabanlı bakış açısına uygun bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre kaynakları birbirine en çok benzeyen firmaların birbirinin rakibi olma potansiyelleri daha yüksektir. Farklı kaynaklara sahip olanların ise ortaklıkları daha sorunsuzdur ve kolaydır.

Buna karşın ortak seçimine sadece kaynaklara bakılarak karar verilmemelidir ve pazar koşullarında dikkate alınmalıdır. Çünkü pazar koşulları ve yetkinlikler strateji belirleme için gerekli olan iki kritik faktördür.

Ortak seçimi ve ortaklık durumlarını belirleme sürecinin şekil olarak gösterimi aşağıdaki şekil 2-5’ te verilmiştir. Önceki cümlede yer olan sürecin ilk adımı olan ortak seçimi (ortak analizi) bu çalışma sırasında şu iki adım izlenerek yapılacaktır [27]: Pazar ve kaynak analizi.



Şekil 2.5 Ortak Analizi, Ortaklık Durumları ve Ortaklık Performansı

- 1) Pazar Analizi: Ortaklıklar açısından pazar analizi yapılırken iki boyut üzerinde durulmalıdır. İlk boyut; bir pazarın, ortaklardan birisi açısından stratejik önemi nedir sorusuna verilecek cevaptır. İkinci boyut ise stratejik önemdeki pazarda diğer ortağın var olup olmadığıdır. Park ve Ungson' a (1997) göre ortaklar arasındaki yüksek pazar benzerliğinin ortaklığı başarısızlığa sürüklenme olasılığı yüksektir. Sonuç olarak düşük pazar benzerliği ortaklar arasındaki birbirini tamamlama durumunu arttıracaktır.
- 2) Kaynak Analizi: Ortaklıktaki firmalar arasındaki kaynak heterojenliği ortaklığın devamı için faydalı olacaktır. Çünkü firmaların farklı kaynaklara sahip olması gerekliliğini ortadan kaldıracaktır. Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajı için kaynakların şu özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür; değerli, ender bulunur, tam olarak taklit edilememe ve tam olarak ikame edilememe. Amit & Schoemaker (1993) ve Peteraf (1993) istenilen

kaynak özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır; kolay transfer edilemeyen, düşük ticarileştirilebilme, dayanıklılık, uygunluk vs.

Bu çalışma sırasında ortaklar arasındaki kaynak heterojenliğini sağlamak için kaynakların sahip olması gereken özellikler şu şekilde alınacaktır:

- Kolayca mobile edilme durumu: Ticarileştirilememe olarak da adlandırılabilen bu kaynak karakteristikleri, genel olarak ticari faktörleri içermezler. Örneğin firma ünü, insan kaynakları, yönetsel know-how gibi kaynakları kolayca ticari olarak elde etmek mümkün değildir.
- Taklit edilme durumu: Taklit edilememe durumu kaynağın bileşenlerinin anlaşılabilmesi, bileşenlerinin zor bulunur olması veya yasal olarak korunması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkar. Örneğin patentli teknolojilerin taklit edilmesi nispeten zordur.
- İkame edilebilirlik: Kaynakların benzer ihtiyaçları karşılaması için birbirinin yerine kullanılabilmesi durumunu kapsar. Rekabet avantajı sağlayan kaynakların ikameleri zordur. Örneğin finansal kaynakların ikamesi zordur.

Kaynak analizinde ortaklar arasındaki kaynakların özelliklerini belirlemek kadar önemli diğer bir konu ise ortaklar arasındaki kaynak dağılımıdır. Ortakların birlikteliğin kullanımına sunduğu kaynaklar birbiri ile olan benzerliklerine ve kullanışlılıklarına göre analiz edilir.

Kaynakların benzerliğinden kasıt kaynakların hem miktar hem de çeşit (Örneğin kaynak çeşitleri, fiziksel, teknolojik, finansal, yönetsel olabilir.) bakımından uyumlu olmasıdır [27]. Şayet ortakların yapıya kattıkları kaynakların çeşitleri ve miktarları benzer ise kaynaklararası yüksek benzerlikten söz edilebilir. Örneğin bir ortaklığın üretim kapasitesinin yarısını bir ortak diğer yarısını ise ikinci ortağın karşıladığı durumlarda yüksek kaynak benzerliği vardır. Ancak finansmanını bir ortak, çalışmalarını ise farklı bir ortağın gerçekleştirdiği Ar-Ge faaliyetlerinde kaynak benzerliği düşüktür.

Kaynak kullanışlılığı ile anlatılmak istenen ise ortaklar tarafından tahsis edilen kaynakların ortak yapının amaçları doğrultusunda ne derecede kullanıldığıdır [27]. Bir kısım tahsis edilmiş kaynak belirli sebeplerden dolayı ortaklık amaçları için kullanılamayabilir. Örneğin bazı teknolojik kaynaklar, fiziksel yapılar içerisinde olabilir ve bu kaynaklar ortaklık içerisinde etkin olarak kullanılamayabilir.

Kaynak kullanışlılığı ve kaynak benzerliği dikkate alındığında ortaklar arasındaki kaynak düzenlemeleri şu dört gruba ayrılır: Ek, fazla, tamamlayıcı ve gereksiz. Bu ayırmada ek kaynak ile, fazla kaynak aynı anda var olacaktır. Örneğin ek kaynak biliçli olarak elde edilmeye çalışıldığında, fazla kaynak ortaya çıkacaktır. Birinci kaynak düzenlemesi istenmesine rağmen ikincisi istenmeden ortaya çıkar.

Ortak bulma ve ortaklık durumlarını belirleme sürecinin ikinci adımı olan ortaklık durumları ; ortaklığın hayatı boyunca sürekli değişebilecektir. Ancak bu çalışma sırasında uluslararasılaşma sürecince olan bir firmanın dışa açılma anının incelenmesinden dolayı sadece ortaklık aşamasının başlangıç aşaması ele alınacaktır. Ortaklığın performansını bir çok faktörün etkileyebileceğinden daha önce bahsedilmişti, örneğin, firmalararası çatışma durumu, kontrol, öğrenme vb. Bu bahsedilen değişik faktörler üç ana grup altında toplanabilir; kollektif güçler, ortaklar arası çatışmalar ve karşılıklı bağımlılık. Bu üç karakteristik aslında ortaklıktaki üç davranış eğilimini gösterir. Kollektif güçler, ortaklığın pozitif etkilerini, ortaklar arası çatışmalar, ortaklığı negatif etkilerini, karşılıklı bağımlılık ise ortaklığın gerekliliğini gösterir.

Kollektif güçler ortaklığa tahsis edilmiş bütün çeşit kaynakları kapsar. Bu sebeple belirli bir anda ortaklığın durumunu belirlemek için çok kritik faktörlerdir.

Ortaklar arası çatışmalar ortaklığın durumunu belirleyen ikinci önemli faktörü oluştururlar. Bu çatışmalardan kastedilen; her hangi bir ortağın ilgilerinin, tercihlerinin ve / veya uygulamalarının diğer ortakla uzlaşmamasıdır. Ortaklıktaki çatışmaların iki ana nedeni vardır: Birincisi teknolojik sistemler, kurum kültürü, risk algılamaları gibi stratejik alanlarda ortaklar arasında ciddi farklar olmasıdır. İkinci neden ise ortakların ortaklık amaçlarından, kaynak tahsislerinden, fırsatçı davranışlarından kaynaklanır. Bazen çatışmalar tarafların birbirlerinin konumunu

daha iyi anlamaları açısından faydalı olmasına rağmen ortaklığın sağlığı açısından çok iyi yönetilmelidirler.

Karşılıklı bağımlılığın derecesi iki yaklaşım ile açıklanmaktadır. Birinci yaklaşımda, ortaklıktaki firmaların hangisinin diğerine daha çok ihtiyaç duyuyor olması ortaklıktaki güç paylaşımını belirlemektedir. İkinci yaklaşıma göre ise ortaklıktaki bağımlılık hangi ortağın daha kritik kaynaklara sahip olması ile açıklanmaktadır. Firmaların ortaklığa girme nedenleri stratejik amaçlarına tek başlarına ulaşamayacaklarını görmüş olmalarındandır. Bu sebeple ortaklıktaki her firma karşılıklı olarak diğerine bağımlıdır.

Ortaklıkların durumları analiz edilirken karşılıklı bağımlılık, ortaklar arası çatışma ve kolektif güçler gibi değişkenler incelenirken şu gerçek göz ardı edilmemelidir: Bahsedilen değişkenler arasında da bir etkileşim vardır. Örneğin ortaklar arasındaki çatışmalar ile kolektif güç ve karşılıklı bağımlılık arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca kolektif güç ve karşılıklı bağımlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Çünkü firmalar daha çok güçlerini biraraya getirdiklerinde karşılıklı bağımlılıkları daha çok artacaktır ve bunun terside doğrudur.

Ortak analizi karakteristikleri ve ortaklık durumları karakteristikleri arasındaki ilişki ise aşağıdaki tablo 2-3' te gösterilmiştir [27]. Söz konusu tablo çalışma sırasında yetkinlik bazlı pazar giriş modeli belirleme aşamasında uygun ortağın belirlenmesine kullanılacaktır.

Tablo 2.3 Ortak Analizi ve Ortaklık Durumları Arasındaki İlişki

	Ortaklık Koşulları		
	Kollektif Güçler	Ortaklar Arası Çatışmalar	Karşılıklı Bağımlılık
Pazar Benzerliği	Pozitif	Pozitif	İlişki Yok
Kaynak Karakteristikleri	İlişki Yok	Pozitif	Negatif
Ortaklar Arası Kaynak Düzenlemesi			
Ek	Pozitif	İlişki Yok	Pozitif
Fazla	İlişki Yok	Negatif	Negatif
Tamamlayıcı	Pozitif	İlişki Yok	Pozitif
Gereksiz	İlişki Yok	Pozitif	Negatif

3. TEMEL YETKİNLİK, ÜLKE SEÇİMİ VE PAZAR GİRİŞ MODELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çokuluslu girişimler, hem girişimin bulunduğu ülkedeki hem de bu ülke dışında bulunan operasyonlarını, birleştirilmiş bir küresel felsefeyle yöneten firmalardır [14]. Kimi zaman uluslar ötesi, kimi ise zaman ile uluslararası firmalar şeklinde de literatürde ve pratikte adlandırılırlar. Bu çalışma sırasında, Türkiye’de daha yaygın kullanılması sebebiyle çokuluslu firmalar ya da uluslar ötesi firmalar tabiri yerine uluslararası firmalar tabiri kullanılacaktır. Bir uluslararası şirketin stratejisi, onun yönetim ve karar verme süreçlerinin küreselleşme bakış açısı ile güçlü bir ilişki içerisindedir [14]. Uluslararası firmalar dünyanın neresinde olursa olsun önemli fırsatları ararlar. Bu fırsatlar gelişmiş ülkelerde olabileceği gibi son yıllarlarda büyük fırsatlar sunan Doğu Avrupa ülkelerinde, Çin, Vietnam ya da kapılarını uluslararası firmalara 10-15 yıl önce açmış olan Bağımsız Devletler Topluluğu üyelerinde olabilir.

Uluslararası firmaların performansında çok önemli bir yere sahip olan önemli fırsatlar sunan ülkelerin belirleyebilmesi kadar önemli bir diğer nokta ise belirlenen pazara hangi pazar giriş modeli ile girileceğidir. Bir çok araştırma, uluslararasılaşma sürecindeki firmanın başarısının üzerinde pazar giriş modelinin doğru seçilmesinin etkisi olduğunu göstermiştir [16].

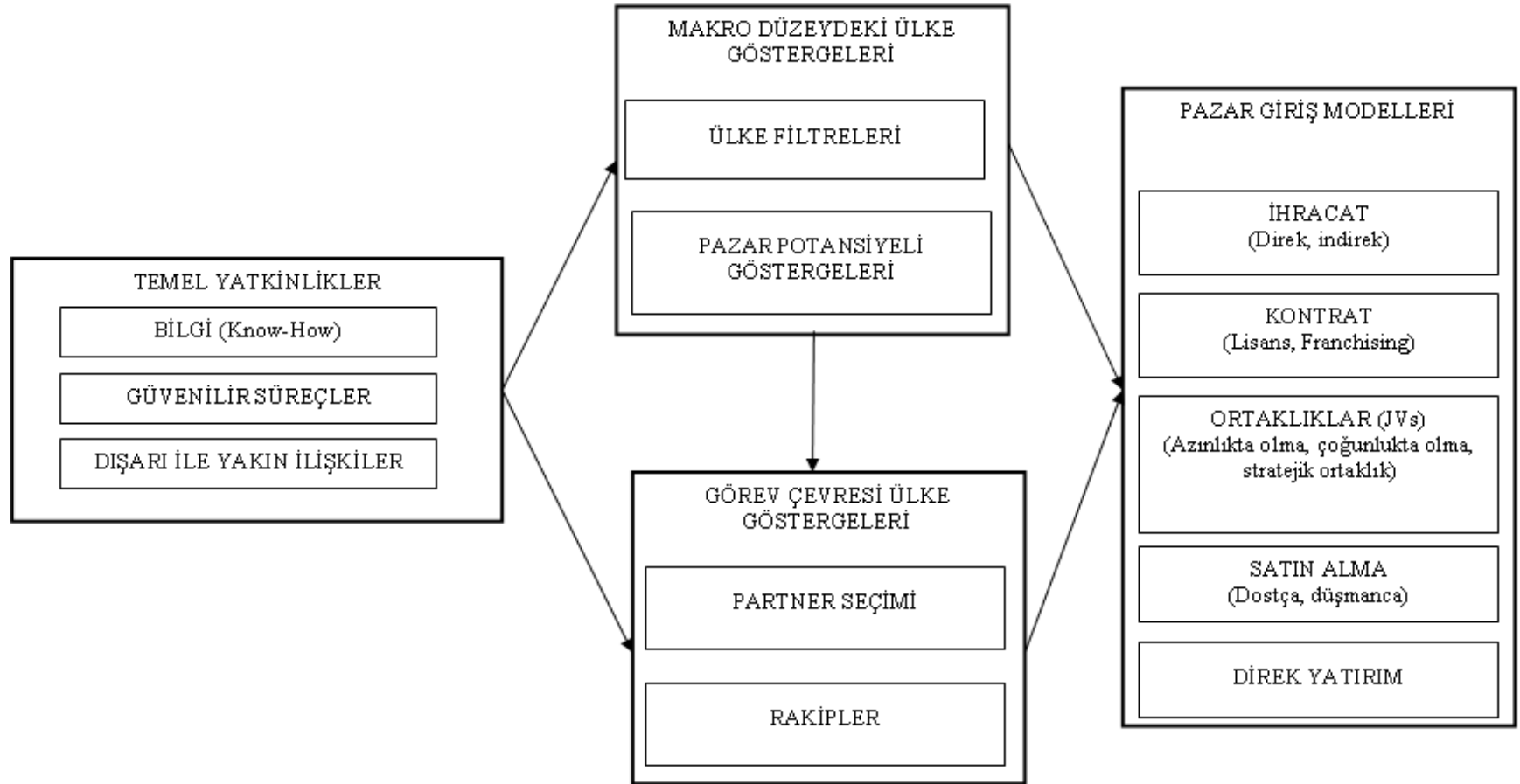
Gerek girilecek olan ülkenin belirlenmesinde gerekse de söz konusu ülkeye hangi giriş modeli ile girileceğinin tespit edilmesinde kritik bir öneme sahip olan uluslararası şirketin temel yetkinliklerinin belirlenmesi ayrıca önem verilmesi gereken bir noktadır. Bu çalışmanın amacı temel yetkinlik, ülke seçimi ve pazar giriş modelleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model kurup şu hipotezleri kanıtlamaya çalışmaktır:

Hipotezler: Türkiye firmalarının uluslararasılaşma süreçlerinde, firmalar için:

1.En uygun pazarın (ülkenin) belirlenmesi ve

2.Seçilen ülke pazarına girişte kullanacak olan pazar giriş modelinin belirlenmesi,
söz konusu firmaların temel yetkinliğinden etkilenir.

Aşağıdaki şekil 3-1’ de, çalışmanın amacının netleştirilebilmesi için oluşturulan model yer almaktadır. Çalışmanın devam eden iki bölümünde temel yetkinliğin ülke seçimini ve pazar giriş modelinin belirlenmesi üzerine olan etkileri incelenecektir.



Şekil 3.1 Çalışmanın Modeli

3.1 Temel Yetkinliğin, Uygun Pazar (Ülke) Seçimi Üzerinde Olan Etkisi

Ülkelerin ekonomik gelişmişlikleri farklı şekillerde sınıflandırılmış olmasında her sınıflandırma bir ucunda gelişmemiş ülke durumunun diğer ucunda ise gelişmiş ülke durumunun bulunduğu bir süreklilik üzerindeki noktaların gösteriminden oluşur. Bu çalışma sırasında ülkeler beş ana grup altında toplanacaklardır [31]:

1. Endüstrileşme Öncesi Ülkeler: Düşük fiyatlı ürünler ve hükümetler tarafından desteklenen gelişme projeleri kapsamında temel sanayi mamülleri üreten firmalar için cazibe oluşturmalar. Ekonominin genel özellikleri şunlardır:
 - Küçük ölçekli tarımsal işletmeler
 - İnsanların çoğu ürettiklerini tüketirler
2. Hammadde İhracatçısı Ülkeler: Hammaddeleri işleyip ihraç etmek amacıyla gerekli olan makina (madencilik ekipmanları gibi) ve bu işler için gerekli olan know-how 'a sahip olan firmalar için cazip fırsatlar sunabilirler. Ayrıca altyapının geliştirilebilmesi için sanayi ürünleri ve servislerine ihtiyaç duyarlar. Ekonominin genel özellikleri şunlardır:
 - Ekonominin ana kaynağı tüketici ülkelere ihraç edilen bir ya da daha fazla hammadde kaynağıdır.
3. Endüstrileşen Ülkeler: Endüstri ürünleri tedariki konusunda fırsatlar sunarlar. Ekonominin genel özellikleri şunlardır:
 - Ağırlıklı olarak küçük ölçekli sanayi işletmeleri vardır.
 - Sanayi genel olarak dayanılı olmayan ya da yarı dayanıklı ürünler üzerine odaklanır.
4. Endüstrileşmiş Ülkeler: Her çeşit pazarlamacı için fırsatlar içerir. Ekonominin genel özellikleri şunlardır:
 - Asıl tüketim ve sanayi mamülleri ile sermaye ihracatçılarıdır

5. Endüstrileşme Ötesi Ülkeler: İş gücünü kullanımını azaltan ürünler için fırsatlar oluşturur. Ekonominin genel özellikleri şunlardır:

- GSYH müyük bir bölümü servis sektöründen gelir.
- Mamül doymuşluğu çok yüksektir.
- Araştırma ve geliştirmeye çok büyük kaynaklar sarfedilir.

Yukarıda bahsedilen ekonomik olarak gelişmişlik gruplarına hangi ülkelerin gireceğini bulmak için kullanılacak olan yaklaşım Cavusgil'in 2004 yılında yapmış olduğu ülke kümeleme çalışmasıdır. Söz konusu çalışmada kullanılan değişkenler ve değişkenlerin kaynakları aşağıdaki tablo 3-1' te gösterilmiştir [32]. Bu değişkenlerin ağırlıkları yapılan çalışmanın amacına göre değiştirilecek kullanılacak olan araştırmacının amacına göre özelleştirilebilir. Bu çalışmada kullanılacak olan değişken ağırlıkları da tablo 3-1' de gösterilmiştir. Söz konusu değişkenler incelendiğinde bir kısım değişkenlerin farklı kaynaklardan alındıkları görülecektir. Ülke seçim çalışmalarında bir çok farklı bilgiye ihtiyaç duyulması sebebiyle farklı kaynaklardan bilgiler toplanmıştır. Aşağıda yer alan bu değişkenlerin alındıkları kaynaklar Google'da aratılarak da bulunabilirler. Böylece çalışmada kullanılan verilerin en güncel halleri bulunabilir. Aşağıdaki değişkenlerin kümeleme analizinde kullanımı sonucunda toplam 89 ülke 10 küme içerisinde toplanmışlardır. Tablo 3-2' de 89 ülke ve içinde bulundukları kümeler gösterilmiştir. Geline bu noktada şunu vurgulamakta fayda vardır; söz konusu ülke kümeleme ve seçme kendileri için uygun pazarları arayan firmaların ilk seçimleri için çok faydalıdır; ancak hangi pazara gireceğinin nihai kararı verilirken daha detaylı analizlere ihtiyaç vardır [36]. Bu çalışma firmalar için kendilerine en uygun pazar sayısını belli miktar düşürerek detaylı araştırmalara yardımcı olmaktadır.

Tablo 3.1 Dış Pazar Potansiyeli Belirleme Değişkenleri

Değişkenler	Değişken Ağırlığı	Altdeğişken
Pazar Büyüklüğü	10/50	- Şehir Nüfusu (milyon) -2003¹ - Elektrik Tüketimi (milyar kwh) - 2002²
Pazar Büyüme Oranı	6/50	- Ticari Elektrik Tüketiminin Yıllık Büyümesi (%) - 1996-2001¹ arasında - GSYH Artış Oranı (%) - 2003¹
Pazar Yoğunluğu	7/50	- Satın Alma Paritesine Göre Kişi Başına Net Gelir (ABD Doları) - 2003¹ - GSYH İçerisindeki Özel Tüketim Oranı (%) - 2002¹
Pazar Tüketim Kapasitesi	5/50	Tüketimden Orta-Sınıfın Aldığı Yüzde (son yıl)¹
Ticari Altyapı	7/50	- Telefon Hattı Yoğunluğu(100 kişi başına) - 2003³ 100 Kişi Başına Düşen Cep Telefonu Kullanımı - 2003³ 100 Kişi Başına Düşen Bilgisayar Kullanımı - 2003³ - Asfalt Yol Uzunluğu (km / milyon kişi) - 2002¹ - Internet Bağlantısı (Milyon kişi başına - 2003³ - Perakende Dükkanı Başına Düşen Kişi Sayısı - (Son yıl)⁴
Ekonomik Özgürlük	5/50	1000 Kişi Başına Düşen TV - 2003¹ - Ekonomik Bağımsızlık Endeksi - 2004⁵ - Politik Bağımsızlık Endeksi- 2004⁶
Pazarın Dış Ürünlere Açıklığı	6/50	- ABD'den Yapılan Kişi Başına İthalat (ABD Doları) - 2003⁷ - Ticaretin GSYH İçerisindeki Payı (%) - 2003¹
Ülke Riski	4/50	Ülke Riski Puanlaması - 2004⁸

Kullanılan Verilerin Kaynakları:

- (1)Kaynak: World Bank, World Development Indicators - 2003
- (2)Kaynak: U.S. Energy Information Administration, International Energy Annual - 2003
- (3)Kaynak: International Telecommunication Union, ICT Indicators - 2003
- (4)Kaynak: Euromonitor, European Marketing Data and Statistics - 2004
Kaynak: Euromonitor, Asian Marketing Data and Statistics - 2004
- (5)Kaynak: Heritage Foundation, The Index of Economic Freedom - 2004
- (6)Kaynak: Freedom House, Survey of Freedom in the World - 2004
- (7)Kaynak: U.S. Census Bureau Foreign Trade Division, Country Data - 2004
- (8)Kaynak: Euromoney, Country Risk Survey - 2004

Tablo 3.2 Ülke Kümeleme Sonuçları

1. Küme	2. Küme	3. Küme	4. Küme	5. Küme	6. Küme	7. Küme	8. Küme	9. Küme	10. Küme
Bangadeş	Angola	Dominik Cumh.	Arnavutluk	Arjantin	Şili	Avusturya	Avustralya	Çin	ABD
Kenya	Mısır	Malezya	Ermenistan	Bolivya	Kosta Rika	Belçika	Kanada	Hindistan	
Mozanbik	Gana	Slovakya	Azerbaycan	Brezilya	Çek Cumh.	Danimarka	Finlandiya		
Nepal	Honduras	Suriye	Belarus	Bulgaristan	Estonya	Fransa	Yeni Zelanda		
Senagal	Endenozya	Tunus	Gürcistan	Kolombiya	Yunanistan	Almanya	Norveç		
Yemen	Fas	Vietnam	Ürdün	Hırvatistan	Macaristan	Honkong	İsveç		
	Nijerya		Meksika	Ekvator	İrlanda	İsrail			
	Pakistan		Moldovya	El Salvador	G. Kore	İtalya			
	G. Afrika		Mogalistan	Guatemala	Letonya	Japonya			
			Peru	Kuveyt	Litvanya	Hollanda			
			Filipinler	Paraguay	Panama	İsviçre			
			Sri Lanka	Romanya	Polanya	İngiltere			
			Tayland	Rusya	Portekiz				
			Türkiye	S.Arabistan	Singapur				
			Ukrayna	Uruguay	Slovenya				
				Venezuela	İspanya				
					B.A.E				

Yukarıdaki kümeler dikkatle incelendiği zaman 15 ülkeyi kapsayan ilk iki küme en az gelişmiş ülkeleri içerisine almaktadır. Özellikle ilk küme yaşam süresinin en az olan ve en az gelişmiş kümedir. Bu çalışmada kullanılacak olan ülke sınıflandırma skalasında ise genel olarak birinci küme endüstrileşme öncesi ülkeler grubuna girmektedir. İkinci küme ise bir kaç ülkenin belli ölçüde sanayisinin gelişmeye başlamasına rağmen hammadde ihracatçısı ülkeler grubuna dahil olmaktadır. Üçüncü kümeden altıncı kümeye kadar olan kümelerde bulunan ülkeler endüstrileşme aşamasında olan ülkelerdir. Yenici grupta olan ülkeler ise endüstrileşmiş ülkelerdir. Endüstrileşme ötesi ülkeler grubuna ise sekizinci gruptaki ülkeler girmektedir. Kümeleme anazili sonucunda Çin, Hindistan ve ABD'lerinin farklı bir küme oluşturma nedenleri nüfuslarının fazlalılığıdır. Ancak ABD aynı zamanda endüstrileşmiş bir ülke olması sebebiyle Çin ve Hindistan'dan farklılaşmıştır. Nüfusları bir kenara bırakılırlarsa Çin ve Hindistan gelişmekte olan ülkeler arasındadırlar [36].

Uluslararasılaşma sürecindeki bir firmanın temel yetkinlilerinin onun gideceği pazarı belirlemesinde etkili olması gerektiği bu tezin ileri sürdüğü bir iddialardan birisiydi. Bu kapsamda, hangi temel yetkinliklere sahip firmaların hangi ülkeleri kendisine hedef olarak seçmesi gerektiğini gösteren tablo 3-3 aşağıda verilmiştir. Bu tablo uyarınca, küresel boyutta temel yetkinliği, bilgisi (know-how) olan bir firmanın ürünlerine alıcı bulma imkanının yüksek olduğu endüstrileşen, endüstrileşmiş ve

endüstrileşme ötesi ülkelere gitmesi daha makuldür. Temel yetkinliği güvenilir, sorunsuz ve ölçek ekonomisine ulaşmış süreçler olan firmalar ülke seçme bakımından en fazla seçeneğe sahip ülkelerdir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta; bu tür firmaların endüstrileşmiş ve endüstrileşme ötesi ülkelere açılrlen ciddi şekilde bilgi (know-how) temel yetkininde geliştirme yapmaları gerekmektedir. Aksi halde ürünleri ne kadar uygun fiyatlı ve kaliteli olursa olsun söz konusu pazarda müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yetmeyecektir. Yakın dış ilişkilere sahip firmalar ise bireysel veya kurumsal tüketiciye sundukları olağanüstü hizmetler ile kendilerine ancak endüstrileşmiş ve endüstrileşme ötesi ülkelere pazar bulabilirler. Çünkü sundukaları hizmetler ek maliyetler getirecektir ve bu maliyetlere katlanabilecek müşterilerin bulunduğu ülkeler ise endüstrileşmiş ve endüstrileşme ötesi ülkeler grubu içerisinde yer almaktadır.

Tablo 3.3 Temel Yetkinlikler Ülke Grupları İlişkisi

Uygun Ülke Grubu Temel Yetkinlik	Endüstrileşme Öncesi Ülkeler	Hammadde İhracatçısı Ülkeler	Endüstrileşen Ülkeler	Endüstrileşmiş Ülkeler	Endüstrileşme Ötesi Ülkeler
Bilgi (Know-How)			X	X	X
Güvenilir Süreçler		X	X	X (Bilgi destekli)	X (Bilgi destekli)
Yakın Dış İlişkiler				X (Bilgi destekli)	X (Bilgi destekli)

Dışa açılmak isteyen firmayı, temel yetkinliğine en uygun ülke kümesini seçmesinin ardından bekleyen soru şudur; ilgili kümede bulunan hangi ülkeyi ya da ülkeleri kendisine ilk hedef olarak belirlemelidir? Bu noktada devreye ülke puanlama sistemi girmelidir. Bu puanlama ile her bir küme içerisinde bulunan ülkeler puanlanır ve bir sıraya sokulurlar. Böylece firmalar seçtikleri kümedeki ülkelerden hangilerini ilk olarak incelemeye alacaklarını bilebilirler. Aşağıdaki tablo 3-4’ te yukarıdaki kümeler içerisinde bulunan ülkelerin sıralamaları mevcuttur. Tabloda bulunan sıralama dış pazar potansiyeli belirleme tablosunda bulunan veriler kullanılarak hazırlanmıştır.

Çalışmada her bir değişkenin aldığı değer standardize edilip, 1-100 ölçeğine dönüştürülmüştür, ardından her bir değişkenin ağırlığı akademisyenler ve iş profesyonellerinden oluşan bir ekip yardımı ile Delphi süreci ile belirlenmiştir. Toplam olarak sekiz ana değişkenlerden, her bir ülke için tek bir pazar fırsatı endeksi oluşturulmuştur.

Tablo 3.4 Ülke Kümelerinde Bulunan Ülkelerin Sıralanması

1. Endüstrileşme Öncesi Ülkeler				2. Hammadde İhracatçısı Ülkeler		3. Endüstrileşen Ülkeler						4. Endüstrileşmiş Ülkeler		5. Endüstrileşme Ötesi Ülkeler		6. Pazar Büyüklüğü Nedeni İle Farklaşan Ülkeler			
1. Küme	Puan	2. Küme	Puan	3. Küme	Puan	4. Küme	Puan	5. Küme	Puan	6. Küme	Puan	7. Küme	Puan	8. Küme	Puan	9. Küme	Puan	10.Küme	Puan
Mozanbik	59	G. Afrika	47	Malezya	33	Meksika	34	Rusya	27	Singapur	4	Japonya	3	Kanada	1	Çin	2	ABD	3
Senagal	81	Fas	65	Slovakya	41	Tayland	47	Brezilya	29	İrlanda	5	Almanya	7	Avustralya	6	Hindistan	21		
Bangadeş	85	Honduras	65	Dominik Cumh	54	Gürcistan	49	Arjantin	39	G. Kore	17	İngiltere	7	Finlandiya	9				
Yemen	87	Mısır	65	Tunus	57	Türkiye	49	Uruguay	41	İspanya	17	Belçika	9	İsveç	12				
Kenya	88	Endenozya	76	Vietnam	76	Filipinler	52	Kuveyt	43	Portekiz	25	Hollanda	11	Norveç	15				
Nepal	88	Gana	76	Suriye	83	Peru	55	Hırvatistan	44	Şili	25	Honkong	12	Yeni Zelanda	20				
		Angola	80			Ürdün	58	Bolivya	49	Estonya	28	Fransa	14						
		Nijerya	84			Arnavutluk	61	S.Arabistan	53	Slovenya	29	Danimarka	16						
		Pakistan	86			Ermenistan	61	El Salvador	55	B.A.E	31	İsviçre	17						
						Ukrayna	61	Venezuela	60	Yunanistan	32	Avusturya	22						
						Azerbaycan	70	Kolombiya	61	Çek Cumh.	34	İtalya	22						
						Sri Lanka	70	Bulgaristan	65	Macaristan	34	İsrail	24						
						Moldovya	73	Guatemala	65	Polanya	34								
						Belarus	76	Paraguay	70	Kosta Rika	38								
						Mogalistan	81	Ekvator	74	Letonya	39								
								Romanya	74	Litvanya	44								
										Panama	46								

3.2 Temel Yetkinliğin, Uygun Pazar (Ülke) Giriş Modelinin Seçimi Üzerinde Olan Etkisi

Uluslararasılaşma sürecine yeni başlamış olan ya da bu yolda oldukça yol kat etmiş bir çok firma ne yazık ki daha çok ülke giriş kararı üzerine odaklanmaktadır [33]. Bahsi geçen firmalar uzun vadede girilecek olan pazarda gerçekleştirecek performanslarının üzerinde yeterince durmamaktadırlar. Örneğin Microsoft ve Unilever pazara girip girmeme ve nasıl girme kararının verilmesinin yeterli olmadığını yeni farkına varmış firmalardandır. Bahsi geçen kararların verilmesinin, kendilerine uzun dönemli ve geniş kapsamlı bir stratejik bakış açısı kazandırmadığını anladılar [50]. Uzun dönemli ve geniş kapsamlı stratejik bakış açısını kazanılabilmesi için seçilen pazarlara girmeden önce firmaların stratejik yetkinliklerini bilmesi ve geliştirmesi gereklidir.

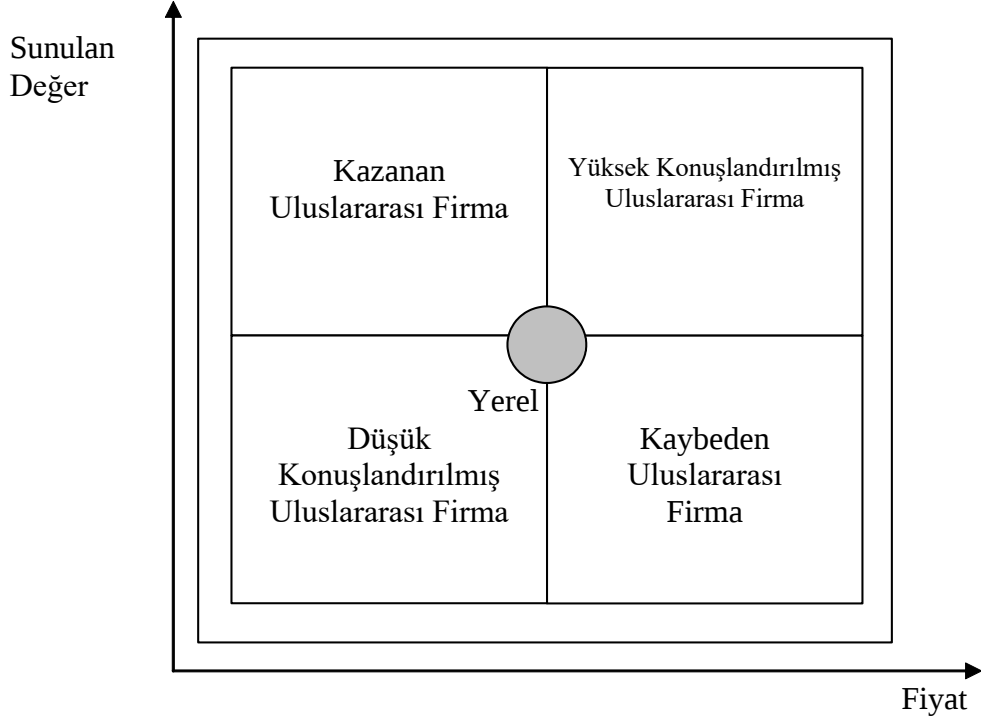
Uluslararasılaşma sürecinde bulunan bir firma her hangi bir pazara girmeden önce şu beş konuda karar verebilmiş olmalıdır [33]:

- Niçin dış pazarlara açılmak istenmektedir? Bunun üç sebebi olabilir; yeni satış potansiyelleri yaratmak (market driven reason), gidilecek ülkenin iş gücünü, kaynaklarını kullanmak için (production driven reason) ve yeni teknolojiler, yetenekler, bilgiler kazanmak için (R&D driven reason). Ayrıca farklı ülkelere giderek ülke risklerini en küçüklemek de dışa açılmanın finansal açıdan faydası olarak görülebilir.
- Dışa açılmaya yukarıda bahsedilen bir veya birden fazla sebepten dolayı karar verilmesinin ardından sorulması gereken soru şudur: Peki hangi ülkelere gidilecek?
- Gidilecek ülkenin seçilmesinin ardından verilmesi gereken karar, pazara hangi giriş modeli kullanılarak girilecektir. Pazar giriş modelleri bir ucunda, gidilecek pazarda tamamen yatırımcıya ait bir yan şirketin kurulması, diğer ucunda ise hiç yatırım yapılmadan pazara direk ya da

dolaylı olarak ihracatın yapılması bulunulan bir sürekliliğin (continuum) üzerinde yerler alan noktalardan oluşur [25].

- Diğer bir karar noktası ise pazara girişin zamanı nedir sorusudur. Pazara giren ilk yabancı yatırımcı mı olunacaktır, yoksa deneyimlerinden faydalanmak için birilerin pazara girmesi mi beklenecektir?
- Uluslararasılaşma sürecindeki firma, en son aşamada ise cevabı en zor verilebilecek ve önemli bir soru ile karşılaşacaktır. Ürün ya da hizmetin sunulmasının öncesinde ve sonrasında pazarda nasıl bir stratejik yönetim uygulanacaktır? Ülke seçimi ve giriş modelinin belirlenmesi sadece iyi bir açılış hamlesidir; ancak oyunun kazanılması için yeterli olmayabilir.

Bir uluslararası şirketin, yabancı bir pazardaki başarısını değerlendirmek için giderek daha fazla kabul görülen müşteri memnuniyeti [33], bu çalışma sırasında da uluslararasılaşma sürecinde bulunan şirketlerin stratejisini ve başarısını belirleyecek etken olarak kullanılacaktır. Uluslararası bir firma bulunduğu pazarda kendisine müşterinin memnuniyetini sağlayarak rekabet avantajı sağlayacak kritik faktörleri arar. Rekabet avantajına giden bir yol; ürünlerin ya da hizmetlerin fiyatını rakiplerinin ulaşamayacağı şekilde düşük tutarak müşteri memnuniyeti sağlamasıdır. Bu tür bir değer sunumu güvenilir, sorunsuz, standartlaşmış ve belirli bir ölçeğe ulaşmış süreçlere sahip olma ve onları yönetme yetkinliği gerektirir [22]. Diğer bir rekabet avantajı sağlama yöntemi; müşterilere rakiplerin sunamadığı farklılaşmış ya da üstün teknoloji ürünler sunmaktır. Örneğin 90' lı yıllarda İsrail pazarına girmiş olan Unilever, Danone ve Nestle gibi firmalar müşterilere çok farklı ürünler sunmuşlar, yerel firmalar bu rekabete karşı duramamışlar ve hisselerini söz konusu şirketlere satmak durumunda kalmışlardır [33]. Bu örnekte de görülebileceği gibi yeni bir pazar giren uluslararası şirketin başarısı, kendisini yeni pazarda nasıl konuşturduğu ile yakından ilgilidir. Yerel rakiplere göre uluslararası firmalara rekabet avantajı sağlayan faktörler göz önüne alındığında aşağıdaki Şekil 3-3' te görülen türde konuşlanma çeşitleri ortaya çıkacaktır.



Şekil 3.2 Değer-Fiyat konuşlandırması

Söz konusu konuşlandırma çeşitler kısaca şu şekilde açıklanabilir:

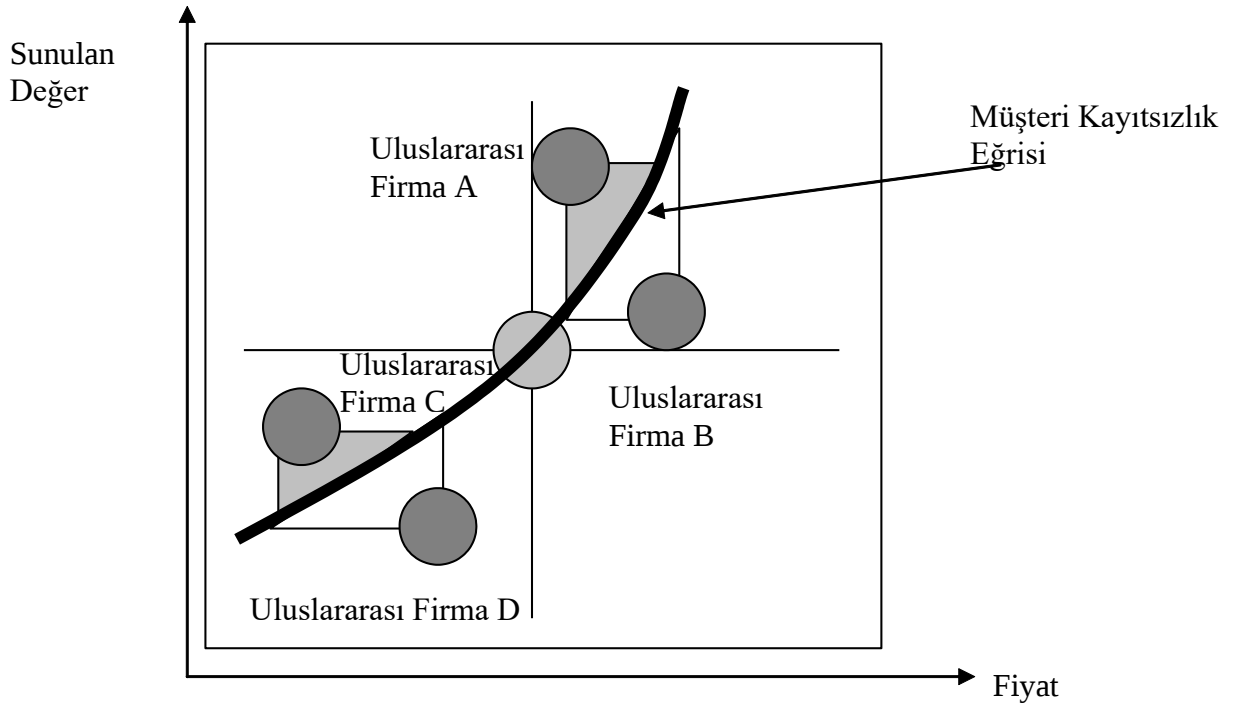
- **Kazanan Uluslararası Firma:** Firmanın ürünleri hem müşterilerce uygun fiyatlı hem de yüksek değerli olarak algılanmaktadır. Bu şekilde bir firma kesinlikle rakiplerine kıyasla bir rekabet avantajına sahiptir.
- **Kaybeden Uluslararası Firma:** Müşteriler firmanın ürününü düşük değerli fakat yüksek fiyatlı olarak görmektedirler. Bu şekilde bir firma kesinlikle rakiplerine kıyasla bir rekabet dezavantajına sahiptir.
- **Düşük Konuşlandırılmış Uluslararası Firma:** Müşteriler firmanın ürünlerini düşük fiyatlı ve ürünlerin düşük değer sunduğu görüşündedir. Bu şekilde bir firma, kendisini yerel rakiplerine göre fiyat farklılaştırması yaparak farklılaştırır.
- **Yüksek Konuşlandırılmış Uluslararası Firma:** Müşteriler firmanın ürünlerini yüksek fiyatlı ve ürünlerinin yüksek değer sunduğu

görüştüğüdür. Bu şekilde bir firma, kendisini yerel rakiplerine göre daha yüksek değer sunarak farklılaştırır.

Kazanan uluslararası firma kısmında her hangi bir sorun yoktur. Örneğin; Office Depot İsrail pazarına girdiğinde, bir çok farklı ürünü pazara ucuz fiyatla sundu. Hatta bazı ürünleri o zamana kadar İsrail’de hiç olmayan ürünlerdi. Sonuçta firma pazarda hızla büyüdü ve yerel rakiplerden birini satın aldı.

Asıl ilginç olan nokta yüksek konuşlandırılmış uluslararası firma ve düşük konuşlandırılmış uluslararası firma bölümleridir. Bu bölümlerde uluslararası firmanın lokal rakipler karşısında bir rekabet avantajına sahip olup olmadığı belli değildir. Bazı müşteriler Mercedes gibi yüksek konuşlandırılmış ürünleri isterken diğerleri, Subaru gibi düşük konuşlandırılmış ürünleri ister. Buradaki soru; bir uluslararası firmanın yöneticisi, pazarda yüksek konuşlandırılmış ürünlerin mi, düşük konuşlandırılmış ürünlerin mi rekabet avantajına sahip olacağını nasıl anlayacaktır? Bu sorunun cevabı girilen pazardaki müşterilerin avuçlarındadır.

Girilecek olan ülke müşterilerine yapılacak bir anketle yukarıdaki sorunun cevabı bulunabilir. Elde edilen anket cevapları ile aşağıdaki şekil 3-4’ te gösterilen türde 4 sonuç çıkarılabilir.



Şekil 3.3 Rekabet Avantajının Değer-Fiyat Konuşlandırması Topolojisi Üzerinde Gösterilmesi

- Uluslararası Firma A Sonucu: Ürünleri yüksek konuşlandırılmış olan firma A rekabet avantajına sahiptir. Firmanın ürünleri yerel rakiplere kıyasla ya aynı fiyatta daha fazla değer sunuyordur ya da aynı değeri daha düşük fiyata sunuyordur.
- Uluslararası Firma B Sonucu: Ürünleri yüksek konuşlandırılmış olan firma B yerel rakiplerine kıyasla bir rekabet dezavantajına sahiptir. Ya rakipleri ile aynı fiyata daha düşük değer sunuyordur ya da aynı değeri daha yüksek fiyata sunuyordur.
- Uluslararası Firma C Sonucu: Ürünleri düşük konuşlandırılmış olan Firma C rekabet avantajına sahiptir. Firmanın ürünleri yerel rakiplere kıyasla ya aynı fiyatta daha fazla değer sunuyordur ya da aynı değeri daha düşük fiyata sunuyordur.
- Uluslararası Firma D Sonucu: Ürünleri düşük konuşlandırılmış olan firma D yerel rakiplerine kıyasla bir rekabet dezavantajına sahiptir. Ya

rakipleri ile aynı fiyata daha düşük değer sunuyordur ya da aynı değeri daha yüksek fiyata sunuyordur.

Yukarıdaki firma örneklerinden çıkarılacak sonuç; uluslararası firma ister yüksek ister düşük konuşlandırılmış olsun eğer rekabet avantajınsa sahip olmak istiyorsa firma A ve firma C şeklinde kendisini konuşlandırmalıdır.

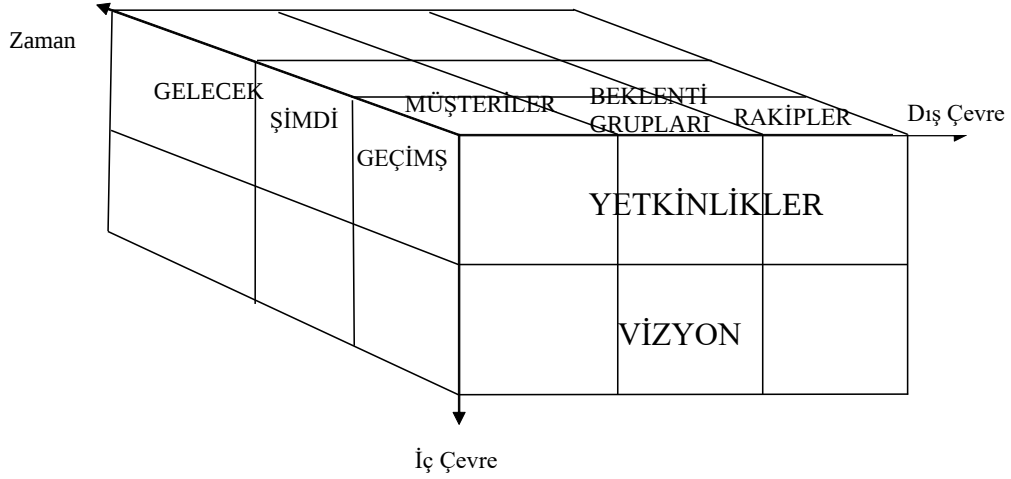
Uluslararası firma stratejik konuşlandırma dışında pazarlamanın 4 P'lerini kullanarak da rekabet avantajları elde edebilirler. Örneğin küresel çapta promosyon bütçeleri olan uluslararası firmalar yerel rakiplere kıyasla daha fazla tanıtım yapma imkanlarına sahiptir. Ayrıca yer (place) konusu, ülkeye yeni giren firma açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü mevcut şirketler pazara yayılmış olabilir ve yerel dile hakim olması sebebiyle müşterilere daha yakındır. Bu durumda pazarda yer alan bir rakip ile iş birliğine gitmek uluslararası firmalara avantaj sağlar.

Buraya kadar yabancı bir pazarda rekabet avantajına sahip olmanın ve bunun farkına nasıl varılabileceğinin üzerinde duruldu. Şimdi ise rekabet avantajı strateji nasıl oluşturulabilir bunun üzerinde durulacak. Bu çalışmadaki amacımız pazar giriş modeli üzerinde temel yetkinliğin etkisini araştırmaktır. Bu sebeple, öncelikle pazarda rekabet için gerekli olan temel yetkinlik araştırılmalı ve söz konusu yetkinliğin pazara yeni girecek firmanın yetkinlikleri arasında olup olmadığının tespit edilmesi gereklidir. Çünkü bir firma stratejik olarak rakiplerinden farklılaşabiliyorsa bu firmanın temel yetkinliğinin varlığından söz edilebilir [19].

Bir firmanın yetkinliklerinin temel olarak üç farklı alandan biri içerisinde düşeceğinden daha önce bahsetmiştik Bunlar; bilgi (know-how), güvenilir süreçler ve dışarı ile yakın ilişkilerdi.

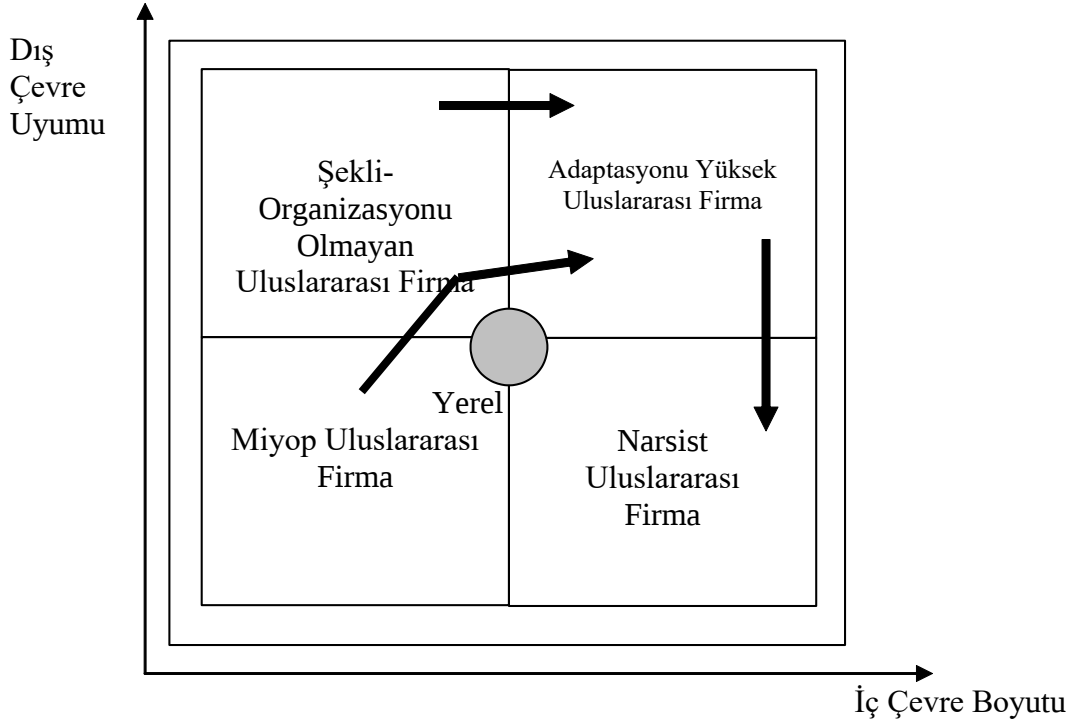
Çalışma sırasında, güvenilir süreçler ve bilgi iç yetkinlikler dışarı ile yakın ilişkiler ise dış yetkinlikler başlığı altında toplanacaktır. Dış yetkinlikler organizasyonun müşteriler, beklenti grupları (stakeholders), rakipler ve tedarikçiler ile ilişkilerinde ortaya çıkar. Dış yetkinlikleri güçlü olan bir firma müşterileri gözünde rekabet avantajı sağlayabilmek için gidilen ülkede firma satın alma, ortaklıklar kurma gibi konularda çok hızlı davranabilir. İç yetkinlikler ise Ar-Ge, ölçek ekonomisine

ulaşmak , güvenilir süreçler, tecrübe ve organizasyon yapısı gibi alanlardaki yetkinlikleri kapsamaktadır [33]. Bu iki boyuta, pazara ne zaman girileceğinin belirlenmesini içeren zaman boyutunun da eklemesinin ardından Stratejik Referans Noktaları Teorisine (Stratejik Reference Points) göre hazırlanmış temel yetkinliklere dayanan bir rekabet avantajı sağlayacak iş stratejisi elde edilmiş olur [34]. Söz konusu teori aşağıdaki şekil 3-5’ te gösterilmiştir.



Şekil 3.4 Stratejik Referans Noktaları Matrisi

Referans noktaları matrisine göre konuşlandırılmaya çalışılan bir uluslararası firma aşağıdaki şekil 3-6’ da bulunan dört alandan birisi içerisine düşer. Her karede bulunan firmalar belirli özellikler göstereceğinden her karede bulunan firmanın kendine has faaliyetlere öncelik vermesi gerekecektir.



Şekil 3.5 Stratejik konuşlandırma Topolojisi

Miyop Uluslararası Firma: Lokal firmalara kıyasla düşük dış ve iç yetkinliklere sahip olan uluslararası firmaları tarifleyen kısımdır. Bu firma ne kendi yetkinliklerini anlamıştır ne de içerisinde faaliyette bulunduğu / bulunacağı çevrenin rekabet koşullarını anlamıştır. Yüksek ihtimalle başarısız olacaktır.

Şekli-Organizasyonu Olmayan Uluslararası Firma: Lokal firmalara kıyasla düşük içsel yetkinliklere sahip olan, ancak yüksek dış adaptasyon yetkinliklerine sahip olan uluslararası firmaları tarifleyen kısımdır. Bu tip bir firma, firma içinden ziyade dış koşullar üzerinde oldukça fazla odaklanmıştır. Bunun sonucu olarak bitmek bilmeyen araştırmalarla meşgul olacaktır.

Narsist Uluslararası Firma: Lokal rakiplere kıyasla yüksek iç adaptasyon yetkinliklerine sahip olan, buna karşın dış yetkinlikler konusunda geride kalan uluslararası firmaların tariflendiği yerdir. Bu tip bir firma içsel yetkinlikleri üzerine çok düşmektedir, örneğin yüksek verimlilik üzerine sürekli çalışmaktadır. Bu tipte çok az uluslararası firma vardır, örneğin P&G.

Adaptasyonu Yüksek Uluslararası Firma: Lokal firmalara kıyasla hem iç hem de dış yetkinlikler konusunda üstün durumda bulunan uluslararası firmaları tariflendiği yerdir. Bu tip bir firma rekabet avantajı oluşturabilir. Uluslararası firmaların çoğu bu grup içerisine düşer, örneğin Unilever, Nestle, Sony, GE vb.

Bir uluslararası firmanın lokal rakiplerine kıyasla rekabet iş stratejisini yukarıdaki metodu kullanarak kıyaslamasının ardından, uluslararası firmanın yöneticileri rekabet için bir baza, yetkinliğe sahip olup olmadıklarını anlarlar. Eğer firma adaptasyonu yüksek uluslararası firma hanesine düşüyorsa firmanın bir rekabet avantajı vardır demektir; ancak diğer durumlarda firma rekabet avantajı yetkinliklerini elde etmek için çabalamalıdır. Yukarıdaki şekil üzerinde bulunan oklar firmaların bulundukları kutulardan gidebilecekleri olası kutuları göstermektedir. Örneğin, Narsist bir firma dış adaptasyon yetkinliklerini geliştirmelidir. Bunu müşterilerini daha memnun edecek yollar bularak ve pazarda yer alan rakiplerini daha iyi analiz ederek yapabilir. Şekli-organizasyonu olmayan uluslararası firma stratejik iç yetkinliklerini geliştirmelidir. Bunun yolları, daha iyi çalışanlar almak, modern üretim yeteneklerine yatırım yapmak, gelişmiş Ar-Ge projeleri satın almak olabilir.

Aslında bir uluslararası firma için yukarıda bahsedilen analiz sadece pazara girmeden önce değil sürekli yapılmalıdır ve değişen pazar koşullarında müşterilerini ve beklenti gruplarını en iyi şekilde tatmin edecek yetkinlikleri kazanmalıdır. Özetle yeni bir pazara girecek olan firma lokal rakiplerine kıyasla adaptasyonu yüksek bir firma olmalıdır.

Bahsedilen bu iç ve dış yetkinlikler yeni bir ülkeye girmeye hazırlanan bir firma için pazara girişte kullanacağı giriş modelini değiştirecektir.

Temel yetkinliğin uygun pazar (ülke) seçimi üzerinde olan etkisi bölümünde yer alan temel yetkinlikler ülke grupları ilişkisi tablosunun bir benzeri temel yetkinlikler ile ülke giriş modelleri arasında oluşturulmalıdır. Bir ülke pazarına girme hazırlığında olan bir firmının temel yetkinlikleri ile gidilecek ülkede bulunan firmaların karşılaştırılması sırasında şekil-X' te gösterilen stratejik konuşlandırma topolojisinin bir gözüne düştüğü görülecektir. Söz konusu topolojideki eksenleri burada tekrar

hatırlamakta fayda var: İç çevre boyutu, firmanın bilgi (know-how) ve güvenilir süreçler temel yetkinlikleri toplamıdır. Dış çevre uyumundan kastedilen ise firmanın müşterileri, tedarikçileri ve beklenti grupları gibi dış çevrenin isteklerini karşılayabilme ve bu kaynaklardan faydalanma yetkinliğini içerir. Ululararasılaşıma sürecindeki firma girmek istediği ülkeye göre yaptığı analiz sonucunda kendisini konuşturduğu stratejik konuşlandırma topolojisinin bölümüne göre giriş modeli seçer. Tablo 3-5’ te, firmaların konuşlanma durumlarına göre kullanmaları tavsiye edilen giriş modelleri gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Firma Konuşlandırması - Giriş Modelleri İlişkisi

Giriş Modelleri Firmalar Çeşitleri	İhracat	Kontrat	Ortaklıklar	Satın Alma	Direk Yatırım
Miyop Uluslararası Firma	X (İndirek)				
Şekli-Organizasyonu Olmayan Uluslararası Firma			X	X	
Narsist Uluslararası Firma	X	X	X		
Adaptasyonu Yüksek Uluslararası Firma				X	X

Miyop Uluslararası Firma: Söz konusu firmalar istedikleri pazarda ne iç ne de dış yetkinlikler konusunda yeterlidir. Bu tür firmaların pazara girmemesi tavsiye edilir. Yalnız pazardan firmanın ürününe bir şekilde talep olursa bir aracı kullanarak indirek ihracat yapma şansı vardır.

Şekli-Organizasyonu Olmayan Uluslararası Firma: Bu tür firmalar, müşteri memnuniyeti, tedarikçi ilişkileri gibi konularda girmeyi planladıkları pazara göre ilerlemiş olmalarına rağmen, ciddi iç yetkinlik eksikleri vardır. Bu sebeple bu firmalar iç yetkinlik eksikliklerini giderecek ortaklıklar yapmalı ya da eksikliğini giderebilecek firma satın almalıdır.

Narsist Uluslararası Firma: Girilecek pazara kıyasla güçlü iç yetkinliklere sahip olunmasına karşın, dış çevre ile ilişkilerinde hedef pazarda bulunan rakiplerin

gerisindedir. Bu sebeple ya bu eksikliğini giderecek bir ortak ile ortaklık kuracaktır ya da pazarda direk bulunmadan ihracat ve kontrat anlaşmaları gibi Pazar giriş modeli ile pazara girmelidir.

Adaptasyonu Yüksek Uluslararası Firma: Adaptasyonu yüksek firma girilmesi düşünülen pazarda zaten ciddi bir rekabet avantajına sahiptir. Dolayısı ile firma ya kendisi direk yatırım yapar ya da firma satın alarak pazarda faaliyetlerine başlayabilir.

Yukarıda bahsedilen çalışma ilerleyen bölümde yapılacak olan vaka çalışması ile doğrulanmaya çalışılacaktır. Yapılacak olan vaka çalışmasında, incelenecek olan firmanın sadece adaptasyonu yüksek uluslar arası firma olduğu pazarlara girmesi tavsiye edilecektir.

4. VAKA ÇALIŞMASI

Kurulan modelde bahsedilen hipotezlerin doğrulanması için yapılacak olan vaka çalışması Uzel Makina Sanayi A. Ş.' de yapılmıştır. Uzel Makinadan kısaca bahsetmek gerekirse şunlar söylenebilir [35].

Uzel, üretim adetleri açısından dünyanın 10 büyük traktör üreticisinden biridir. Tarım Makinaları Ünitesi, Türkiye, Makedonya ve Kosova'da kurulu satış ve pazarlama sistemi ile bölgede lider konumdadır. Firmanın ürünleri, ABD'den Zimbabwe'ye kadar 52 ülkede kullanılmaktadır.

Türkiye'deki traktör pazarında %44' lük pazar payını elinde tutan Tarım Makinaları Ünitesi' nin, pazardaki başarısı müşterileriyle ortaklaşa yürüttüğü tasarım çalışmalarıyla geliştirdiği ürünlerden, güçlü servis ve dağıtım ağından kaynaklanmaktadır. Tarım Makinaları Ünitesi'nin traktör ihracatında en büyük pazarı Amerika Birleşik Devletleridir. Uzel, ABD gibi yüksek rekabetin olduğu bir pazarda kendi segmentinde %12'lik bir pazar payını sürdürmektedir. Şirket 2001 yılında gerçekleştirdiği traktör ve parça ihracatı ile OSD tarafından altın madalyaya layık görülmüştür.

Türkiye'nin tarımsal üretiminde ve gelişiminde çok önemli bir yeri olan Uzel, yurt çapında 126 yedek parça ve 158 traktör satış bayisi ile konusunda en yaygın bayi sistemine sahip kuruluştur. Bunun yanı sıra 410 teknik servisi ile kurduğu geniş hizmet ağı, satış sonrası hizmetlerinin performansını yüksek bir seviyeye taşımaktadır

Uzel, sürekli gelişim yönetimi anlayışı çerçevesinde, BVQI firmasının belgelendirme denetimi sonucu, ISO 9001 Kalite Sistem Onayı Belgesi'ne ikinci kez hak kazanmıştır.

Uzel, bilişim teknolojilerine dayalı kurumsal yapılanmada da Türk sanayiine öncülük etmektedir. Türkiye'de İşletme Kaynak Planlama (ERP) sistemlerinde dünyanın lider yazılımı SAP R/3'ü uygulayan ilk otomotiv şirketi Uzel'dir. www.uzeltraktor.com, aynı zamanda tüm tarım sektörünün yararlanabileceği şekilde ikinci el traktör pazarı oluşturmak üzere yapılandırılmıştır.

2000 yılında merkezi Londra'da olan ve tarım makinaları alanında Avrupa'nın en iyi ticaret platformu seçilen enformasyon ve 2. el tarım makinaları ticaret şirketi Farmec.com Limited'le yapılan ortaklık anlaşması ile Uzel, yeni ekonominin lider kuruluşlarından olduğunu kanıtlamıştır.

Vaka çalışmasının ilk adımı olarak; Uzel' in temel yetkinliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda temel yetkinlik literatür taraması kısmında, temel yetkinliği belirlemek amacıyla uygulanması planlanan anket, ağırlıklı olarak Uzel Tarım Makinaları Ünitesi pazarlama bölümünde bulunan 9 kişiye ve Uzel Otomotiv Ünitesinde bulunan 2 kişiye uygulanmıştır. Alınan cevapların frekansları aşağıdaki tablo 4-1' de gösterilmiştir:

Tablo 4.1 Anket Cevaplarının Frekansları

Faaliyet Alanı	Frekans
Teknoloji	0
Ürün Kalitesi	0
Hızlı ve Zamanında Üretim	0
Tedarik/ Lojistik Sistemi	0
Müşteriye Yakın Teşkilat	0
Müşteri İsteklerine Göre Ürün	0
Düşük Üretim Maliyetleri	3
Promosyon/Reklam Etkinliği	0
Marka/ İmaj	0

Anketin uygulandığı kişiler, Uzel' in temel yetkinliği olarak düşük maliyetlerde üretim yapabilme gücünü göstermişlerdir. Diğer faaliyet alanları ise ne Tarım Makinaları Ünitesi çalışanlarınca ne Otomotiv Ünitesi çalışanlarınca temel yetkinlik olarak görülmüştür. Temel yetkinlik olarak düşük maliyetlerde üretim yapabilmeyi

seenlerden ikisi Tarım Makinaları Ünitesi alışanı, bir tanesi ise Otometiv Ünitesi alışanıdır. Tablodan ıkarılacak sonuç, Uzel’in temel yetkinliğinin üretim yani güvenilir süreçler olduğu sonucudur. Anket sonuçları değerlendirildiğinde Uzel’ in temel yetkinliği olmaya yakın ve ikinci derecede güçlü olduğu temel yetkinlik alanı olarak adlandırabileceğimiz yetkinliğin ise Ar-Ge olduğu görülecektir.

Bu kapsamda, tablo 3-3’ teki temel yetkinlikler ülke grupları ilişkisi uyarınca Uzel için uygun ülkeler; hammadde ihracatçısı olan, endstrileşmekte olan, endüstrileşmiş ve endüstrileşme ötesi sınıfı ülkeleridir. Belirlenen lke grubunda bulunan ülke sayısını pazarlama sürecinin ilerleyen aşamalarında saha kolay analiz edilebilmeleri için daha küçük bir rakama indirmek için bir ülke filtresi kullanılacaktır. Bu filtre, bir ülkenin Uzel’in traktör ürünü için cazip olabilmesi için belirli büyüklükte traktör pazarı olması gerektiği mantığı uyarınca oluşturulmuştur. Daha önce pazar potansiyelini belirlemede kullanılan değişkenler, üründen ve hizmetten bağımsız değişkenlerdir. Bu nedenle bu vaka çalışmasında ürüne yönelik olarak bir pazar çekiciliği filteresi oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Pazarın yeterliliğinde kullanılacak olan filtre değişkeni; ülkelerin traktör parklarıdır. Traktör parkı bir ülkede bulunan ve kullanılmakta olan traktör sayısını göstermektedir. Bu filtre sayesinde çok az traktör pazarına sahip olan bir ülke pazar çekiciliği fazla bile olsa elenecektir. Çalışma sırasında traktör parkı 60.000’den az olan ülkeler küçük pazarlar olarak kabul edilecekler ve eleneceklerdir. Böylece çok düşük hacimli pazarları eleyip, çalışmalarımızı orta ve yüksek potansiyelli ülkelere yoğunlaştırmış olacağız. 2002 yılına göre parkı 60.000’in üzerinde olan 50 ülke vardır ve bunlar aşağıdaki tablo 4-2’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 2002 Yılı Traktör Parkları

	Traktör Parkı	Yıl		Traktör Parkı	Yıl
		2002			2002
1	ABD	4.800.000	26	Finlandiya	194.000
2	Japonya	2.028.000	27	Özbekistan	170.000
3	İtalya	1.660.000	28	Romanya	169.240
4	Hindistan	1.525.000	29	Portekiz	169.000
5	Polonya	1.364.579	30	İsveç	165.000
6	Fransa	1.264.000	31	Vietnam	163.000
7	Türkiye	970.083	32	İrlanda	155.000
8	İspanya	946.053	33	Hollanda	149.500
9	Almanya	944.800	34	Norveç	130.000
10	Çin	926.031	35	Danimarka	123.000
11	Brezilya	806.000	36	Macaristan	113.500
12	Kanada	732.600	37	İsveç	112.000
13	Rusya	646.000	38	Slovenya	108.166
14	İngiltere	500.000	39	Suriye	103.636
15	Sırbistan	408.000	40	Belçika-Lüksemburg	103.279
16	Ukrayna	404.259	41	Litvanya	102.300
17	Avusturya	330.000	42	Algeria	97.176
18	Meksika	324.890	43	Çek Cumhuriyeti	94.440
19	Pakistan	320.500	44	Endonezya	94.288
20	Avustralya	315.000	45	Mısır	89.700
21	Arjantin	299.620	46	Küba	78.000
22	Yunanistan	249.900	47	Yeni Zelanda	76.000
23	İran	237.000	48	G. Afrika	72.300
24	Tayland	220.000	49	K. Kore	64.250
25	Kore	206.371	50	Belarus	62.400

Daha önce oluşturulmuş olan, Uzel için uygun olan, pazar potansiyelleri yüksek ülkeler ülkeler listesi içerisinde yukarıda bahsedilen traktör parkı filtresinden geçemeyen ülkeler çıkarıldığında geriye kalan ülkeler aşağıdaki tablo 3-4' te gösterilmiştir. Görüleceği gibi listede 34 ülke kalmıştır. Söz konusu ülke sayısı detaylı pazar analizlerinin yapılması için oldukça fazladır. Söz konu ülke sayısının azaltılabilmesi için filtrede kullanılan 60.000 lik traktör parkı alt limiti 100.000' e çıkarılmıştır. Bu durumda, oluşan yeni ülke listesinden sadece Belarus ve Yeni Zelanda' nın çıktığı görülmüştür. Yeni oluşan listeyi pazar cazibesine göre sıraladığımızda karşımıza tablo 4-4 çıkacaktır.

Tablo 4.3 Filtreden Geçen ve Ekonomisinin Gelişmişliği Açısından Seçilen Ülkeler

Ülke	Pazar Cazibesi Sırası	Traktör Parkı	Ülke	Pazar Cazibesi Sırası	Traktör Parkı
Belarus	76	62400	Meksika	34	324890
YeniZelanda	20	76000	Avusturya	22	330000
Litvanya	44	102300	Ukrayna	61	404259
Slovenya	29	108166	İngiltere	7	500000
Macaristan	34	113500	Rusya	27	646000
Danimarka	16	123000	Kanada	1	732600
Norveç	15	130000	Brezilya	29	806000
Hollanda	11	149500	Çin	2	926031
İrlanda	5	155000	Almanya	7	944800
İsveç	12	165000	İspanya	17	946053
Portekiz	25	169000	Türkiye	49	970083
Romanya	74	169240	Fransa	14	1264000
Finlandiya	9	194000	Hindistan	21	1525000
Tayland	47	220000	İtalya	22	1660000
Yunanistan	32	249900	Japonya	3	2028000
Arjantin	39	299620	Belçika	9	103279
Avustralya	6	315000	ABD	3	4800000

Tablo 4.4 İkinci Filtreden Geçen ve Pazar Çekiciliğine Göre Sıralanmış Ülkeler

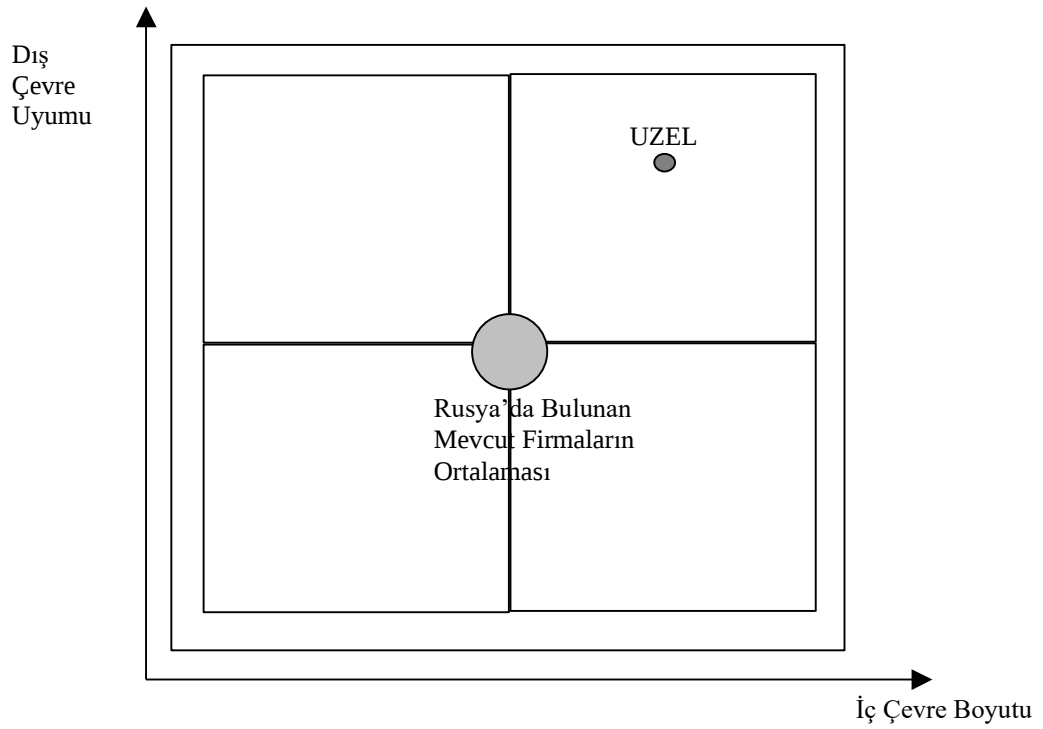
Ülke	Pazar Cazibesi Sırası	Traktör Parkı	Ülke	Pazar Cazibesi Sırası	Traktör Parkı
Kanada	1	732600	Avusturya	22	330000
Çin	2	926031	İtalya	22	1660000
Japonya	3	2028000	Portekiz	25	169000
İrlanda	5	155000	Rusya	27	646000
Avustralya	6	315000	Brezilya	29	806000
Almanya	7	944800	Slovenya	29	108166
İngiltere	7	500000	Yunanistan	32	249900
Belçika	9	103279	Macaristan	34	113500
Finlandiya	9	194000	Meksika	34	324890
Hollanda	11	149500	Arjantin	39	299620
İsveç	12	165000	Litvanya	44	102300
Fransa	14	1264000	Tayland	47	220000
Norveç	15	130000	Türkiye	49	970083
Danimarka	16	123000	Ukrayna	61	404259
İspanya	17	946053	Romanya	74	169240
Hindistan	21	1525000	ABD	3	4800000

Söz konusu tabloda yer alan ülkeler stratejik topoloji tablosuna yerleştirildiklerinde, Uzel’ in adaptasyonu yüksek uluslararası firma olduğu ilk pazar Rusya’dır. Bu sonuca göre Uzel, tablo 3-5’ te gösterildiği üzere söz konusu pazara direk yatırım ya da satın alma ile girebilir. Şekil 4-1’ de Rusya’da bulunan firmalar ve Uzel’ in stratejik konuşlandırma topolojisi görülmektedir.

Tablo 4-4’ te bulunan diğer ülkeler incelendiğinde de Uzel’ in adaptasyonu yüksek firma hanesine gireceği ülkeler olabilir; ancak Rusya pazar çekiciliği sırasında ilk olması sebebi ile ilk tercih edilmesi gereken ülke olarak tavsiye edilecektir.

Modelin çalışıp çalışmadığını test edebilmek için Uzel’ in şu anda ihracat gerçekleştirdiği ülkeler bakmalı ve burada bulunan sonuçlar ile karşılaştırılma yapılmalıdır. Halihazırda Uzel’ in ana ihracat pazarı Amerika Birleşik Devletleri’ dir. Amerika Birleşik Devletleri tablo 4-4’ te sıraladığımız cazip pazarlar listesinde üçüncü sıradadır. Ancak pazarda Uzel’ i stratejik konuşlandırma haritasına yerleştirdiğimiz zaman karşımıza şu gerçek çıkmaktadır: Ameriken pazarı için Uzel adaptasyonu yüksek ülkeler hanesine düşmeyecektir. Uzel’in düştüğü yer narsist

firmaların bulunduğu hanedir. Çünkü bu pazarda Uzel maliyet avantajları nedeni ile bir iç çevre yetkinliğine sahiptir. Bu koşullarda uygulanması gereken pazar giriş modeli tablo 3-5’ te gösterildiği gibi, ihracat ya da kontrat anlaşmalarıdır. Uzel’ in şu anda Amerikan Pazarına yapmakta olduğu satışın şekli de dolaylı ihracattır. Bunun nedeni firma ürünlerini söz konusu pazara satarken Agco firmasını kullanmaktadır. Uzel, Agco firmasının bir markası olan Massey Ferguson marka traktörleri üretmektedir ve Agco’ ya lisans ile üretim yapmakta olan bir çok firmadan biridir. Ancak Agco aracılığı ile ihracat yapan tek üreticidir. Bunun nedeni ise Uzel’ in güvenilir süreçler yetkinliğinin söz konusu pazar için de geçerli olmasıdır.



Şekil 4.1 Rusya'da Bulunan Firmalar ve Uzel'in Stratejik Konuşlandırma Topolojisi

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Sonuç olarak; çalışmanın modeli uyarınca, temel yetkinliklere dayalı olarak ülke ve pazar giriş modeli seçimi Uzel Makina Sanayi A. Ş. firmasına uygulandığında, hem kurulan modelin doğruluğunun tespitine yönelik ciddi veriler elde edilmiştir hem de Uzel’ e gelecekte yönelebileceği pazarlar hakkında öneride bulunulmuştur. Vaka çalışmasında, Uzel’ in temel yetkinliği olan güvenilir süreçlere sahip olan firmaların başarı şansının daha yüksek olduğu pazarlar hammadde ihracatçısı olan ülkeler, endüstrileşen ülkeler, endüstrileşmiş ve endüstrileşme ötesi ülkelerdir ve Uzel’ de ağırlıklı olarak bu pazarlar arasındaki endüstrileşmiş ve endüstrileşen ülkelere ihracat yapmaktadır.

Ek olarak, çalışmada temel yetkinlikler ve pazar giriş modeli ilişkisi bakımından öne sürülen hipotezde idda edilenler uyarınca Uzel’ in stratejik konuşlandırma topolojisinde, adaptasyonu yüksek firma hanesine düştüğü ve pazar potansiyeli en yüksek olan ülke Rusya’dır. Ayrıca Uzel’ in en fazla ihracat yaptığı pazar olan Amerika Birleşik Devletleri’ ni incelediğimizde, Uzel stratejik konuşlandırma topolojisinin narsist firmalar hanesine düştüğü görülmüştür. Çalışmada narsist firmalara önerilen pazar giriş modeli ile Uzel’ in şu anda kullanmakta olduğu pazar giriş modeli uyumludur ve indirek ihracattır.

Yapılan çalışma, bir takım varsayımlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bu varsayımlar hem gelecek çalışmalar için yeni inceleme alanı olabilecektir hem de bu çalışmanın sonucunun belirli bir çerçevede düşünülmesi gerektiğinin nedenidir. Bu varsayımlar şu şekildedir:

- Seçilen ülkeler için oluşturulmuş olan stratejik konuşlandırma topolojileri bu tezi yapan tarafından doldurulmuş, ilgili ülke pazarları detaylı olarak incelenememiştir.

- Çalışma belirli bir örneklem üzerinde yapılmamış sadece vaka çalışması yapılmıştır. Bunda bu tür çalışmalar için veri toplamanın çok zor olmasının payı büyüktür.
- Ayrıca çalışma sırasında geleceğe dair öngörülen siyasi olaylar çalışma dışarısında bırakılmıştır. Örneğin Avrupa Birliği' nin genişleme süreci bir çok ülkenin pazarını derinden etkileyebilecektir.

Bu varsayımlara rağmen çalışma literatürde bulunan çalışmalardan oldukça farklı ve orijinal bir çalışmadır. İzlediği model bakımından uluslararasılaşma sürecinde olan bir çok firmaya belirli konularda yol gösterici olabilecektir. Özellikle ihracatı hızla artan Türkiye firmalarının daha hızlı ve sağlıklı dışa açılma gerçekleştirebilmeleri için bu tür çalışmaların özendirici ve dikkat çekici olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] **SCHOEMAKER, J., H., Paul**, Summer 1997, Disciplined Imagination: From Scenarios To Strategic Options, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 27 / 2, 43-70
- [2] **PROFF, H.**, 2002, Business Unit Strategies Between Regionalisation and Globalisation, *International Business Review*, 11, 231-250
- [3] **RUGMAN, Alan**, 2004, Globalleşmenin Sonu: Adikal Bir Globalleşme Analizi, MediaCat, İstanbul
- [4] **LUO, Yadong**, 2001, Determinants Of locak Responsiveness: Perspectives From Foreign Subsidiaries In An Emerging Market, *Journal Of Management*, 27, 451-477
- [5] **NARULA, Rajneesh, HAGEDOORN, John**, 1998, Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards Internatinal Partnerships And Contractual Agreements; *Technovation*, 19, 283-294
- [6] **JAVIDAN, Mansour**, 1998, Core Competence: What Does It Mean in Prantice?, *Long Range Planning*, 31 / 1, 60-71
- [7] **GALAGAN, A., Patricia**, 1997, Strategic Planning Is Back, *Training & Development*, 51 / 4, 32-37
- [8] **YİPC, George & DAYB, Diana & CRISTMANN, Petra**, 1999, The Relative Influence of Country Conditions, Industry Structure, and Business Strategy on Multinational Corporation Subsidiary Performance, *Journal of International Management*, 5 / 4, Winter 241-265
- [9] **SAMPLER, Jeffrey L.**, 1998, Redefining Industry Structure For The Information Age, *Strategic Management Journal*, 19, 343-355

- [10] **ROBINSONA, C., Kenneth**, March 1999, An Examination of The Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Venture, *Journal of Business Venturing*, 14 / 2, , 165-187
- [11] **CHRISTMANN, Petra, DAY, Diana, YIP, S.**, 1999, George, The Relative Influence of Country Conditions, Industry Structure, and Business Strategy on Multinational Corporation Subsidiary Performance, *Journal of International Management*, 5, 241-265
- [12] **CAVUSGIL, S., Tamer, KIYAK, Tunga, YENIYURT, Sengun**, 2004, Complementary Approach to Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering and Country Ranking, *Industrial Engineering Management*, 33, 607-617
- [13] **BECERRA-FERNANDEZ, Irma, ZANAKIS, H., Stelios, WALCZAK, Steven**, 2002, Knowledge Discovery Techniques For Predicting Country Investment Risk, *Computer & Industrial Engineering*, 43, 787-800
- [14] **McCARTHY, J., Daniel: PUFFER, M., Sheila**, 1997, Strategic Investment Flexibility for MNE Success in Russia: Evolving Beyond Entry Modes, *Journal of World Business*, 32 / 4, 293-319
- [15] **TICE, Jonathan**, 1997, Parting for Your Customers, *Ivey Business Quarterly*, 56-61
- [16] **GLEASON, C., Kimberly, LEE, I., Chun, MATHUR, Ike**, 2002, Dimensions of International Expansions by US Firms To China: Wealth Effects, mode Selection, and Firm-specific Factors, *International Review of Economics and Finance*, 11, 139-154
- [17] **WALSH, Steven, LINTON, D., Jonathon**, 2002, *The Journal of High Technology Management Research*, 13, 63-86
- [18] **TORKELLI, Marko, TUOMINEN, Markku**, 2002, The Contribution of Technology Selection to Core Competencies, *Int. J. Production Economics*, 77, 271-284

- [19] **BANERJEE, P.**, 2003, Resource Dependence and Core Competence: Insights From Indian Software Firms, *Technovation*, 23, 251-263
- [20] **DUYSTER, Geert, HAGEDOORN, John**, 2000, Core Competence and Performance in The World-wide Computer Industry, *The Journal of High Technology Management Research*, 11 / 1, 75-91
- [21] **ESPINO-RODRIGUEZ, Tomas, F., PADRON-ROBAINA, Victor**, 2004, A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector, *Tourism Management*
- [22] **TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred**, 1994, The Discipline of Market Leaders, Basic Books, New york
- [23] **FLEURY, Alfonso, FLEURY, T., Maria**, 2003, Competitive Strategies and Core Competencies: Perspective for The Internationalisation on Industry in Brazil, *Integrated Manufacturing Systems*, 14 / 1, 16-25
- [24] **HABER, Lynn**, December 1996, Core Competency, *Reseller Management*, 101-104
- [25] **ZHAO, Jin, Lin, OLSEN, D., Michael**, 1997, The Antecedent Factors Influencing Entry Mode Choices of Multinational Lodging Firms, *Int. J. Hospitality Management*, 16 / 1, 79-98
- [26] **PORTER, Michael E.**, Rekabet stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2001
- [27] **DAS, T., K., TENG, Bing-Sheng**, 2003, Partner Analysis and Alliance Performance, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279-308
- [28] **SUBRAMANIAN, Velavan, KUMAR, V.**, 1997, A Contingency Framework For The Mode of Entry Decision, *Journal of World Business*, 32 / 1, 53-72
- [29] **NARULA, Rajneesh, DUYSTERS, Geert**, 2004, Globalizaiton and Trends in International R&D Alliances, *Journal of International Management*, 10, 199-218

- [30] **JOHNSTON, J., Weslry, LEWIN, E., Jeffrey, SPEKMAN, E., Robert**, 1999, International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives, *Journal of Business Research*, 46, 259-271
- [31] **MINIFIE, J., Roberta, WEST, Vicki**, 1998, A Small Business International Market Selection Model, *International Journal of Production Economics*, 56-56, 451-462
- [32] <http://globaledge.msu.edu/ibrd/marketpot.asp#>
- [33] **FIEGENBAUM, Avi, LAVIE, Dovev**, 2000, Strategic Management Of MNCs' Entry Into Foreign Markets: Experience Of Israel In The 1990s, *European Management Journal*, 18 / 1, 93-105
- [34] **FIEGENBAUM, Avi, LAVIE, Dovev**, 2003, The Dominant Strategic Positioning of Foreign MNCs: A Typological Approach and The Experience of Israeli Industrials, *Journal of Business Research*, 56, 805-814
- [35] www.uzel.com.tr
- [36] **CAVUSGIL, Tamer, S.**, 1997, Measuring The Potential Of Emerging Markets: An Indexing Approach, *Business Horizons*, January-February, 87-91
- [37] **HAMEL, Gary, PRAHALAD, C., K.**, 1990, The Core Competence Of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91

EKLER

Soru-1. Firmanızın aşağıdaki hangi alanlarda çok iyi olduğunu düşünüyorsunuz?
(Birden çok alan seçebilirsiniz)

- ☐ 1. Teknolojisi ☐ 2. Üretim Kalitesi ☐ 3. Hızlı ve Zamanında Üretim
☐ 4. Tedarik/Lojistik sistemi ☐ 5. Müşteriye Yakın Teşkilat ☐ 6. Müşteri İstekleri Göre Üretim
☐ 7. Düşük Üretim Maliyetleri ☐ 8. Promosyon / Reklam Etkinliği ☐ 9. Marka / İmaj

Soru-2. Yukarıda seçtiğiniz özellikler sadece bir departmanda mı (örneğin sadece satınalmada), yoksa bir ünite de mi (örneğin sadece otomotiv ünitesinde), yoksa firmanızın sahip olduğu tüm iş ünitelerinde geçerli mi (Örneğin otomotiv ünitesi, dayanıklı tüketim mamülleri ünitesi gibi)?

<u>Özellik Numarası</u>	<u>Departmanda</u>	<u>Ünite de</u>	<u>Firma Çapında</u>
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

Soru-3. Yukarıda bahsedilen ve ünite veya firma çapında yer alan özelliklerde dünya çapındaki rakiplerden daha iyi misiniz?

<u>Özellik Numarası</u>	<u>Daha İyi</u>	<u>Eşit</u>	<u>Daha Kötü</u>
-------------------------	-----------------	-------------	------------------

.....			
.....			
.....			
.....			

Soru-4. Rakiplere eşit yahut daha iyi olunan alanlar, müşterinin alın kararını etkileyen kritik, dolayısı ile satışı doğrudan etkileyen alanlar mıdır?

Özellik Numarası	Müşteri İçin Kritiktir	Müşteri İçin Kritik Değildir
.....		
.....		
.....		

Soru-5. Soru dörtte, müşteriler için kritik olan alanlar arasında firmanızın uzun dönemli olarak üstünlüğünü sürdürebileceği alanlar hangileridir?

Özellik Numarası	Uzun Dönemli Üstünlük	Kısa Dönemli Üstünlük
.....		
.....		

ÖZGEÇMİŞ

05.12.1979 tarihinde Mersin’ de doğdum. Lise öğrenimimi Mersin Fen Lisesi’ nde tamamlamamın; ardından 1997 yılında İTÜ Endüstri Mühendisliğin’ de lisans öğrenimine başladım. 2002 yılında bu bölümden mezun oldum ve Adisa Yönetim Danışmalığı şirketinde iş yaşamına girdim. 2003 Ağustos ayında ise NATO Hızlı Müdahale Kolordusu-İstanbul’ da bir yıl sürecek olan askerlik görevime başladım. Temmuz 2004’ ten itibaren ise Uzel Makina Sanayi A.Ş.’de müşteri ilişkileri yönetiminden sorumlu pazarlama uzmanı olarak çalışmaktayım.