

ULUSLARARASI İŞLETME YÖNETİMİ

1. İŞLETMELER AÇISINDAN ULUSLARARASILAŞMA

Genellikle bir ya da birden çok yabancı bağlı veya yan kuruluşu olan bir işletme uluslararası yönetim faaliyetleri ile ilgili demektir. Faaliyetlerin birden fazla ülkede gerçekleşiyor olması bir işletmeye uluslararası işletme niteliği kazandırır. Uluslararasılaşma ile ilgili işletme kavramlarını şu şekilde tanımlayabiliriz (Mutlu, 2008):

Uluslararası işletmecilik: Bir işletmenin iki ya da daha fazla bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyetleridir. Özel ya da kamu sektörünü ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan işletme faaliyetleridir.

Uluslararası yönetim: Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir biçimde koordine ederek, küresel çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, küresel amaçlarına ulaşması sürecidir.

Uluslararası işletme: genellikle kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Birçok kaynakta çok uluslu ve küresel işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır.

Çok uluslu işletme: İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim veya pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine özgü işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşlar veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

Küresel İşletme: Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan küresel ürün, fiyat vb. politikalar yürüten dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir.

İşletmeler açısından küreselleşmenin altında yatan nedenlere baktığımızda şu faktörlerin ön plana çıktığını görürüz (Mutlu, 2008):

- Sınırlar ötesi giderek artan iletişim ve seyahat: Bu etki özellikle kişisel tüketim ürünlerinin küreselleşmesi ve kozmetik, parfüm, saat, giyim, pop müzik cd leri, gibi

- Yeni ürün ve hizmet fikirlerini daha geniş bir coğrafi alanda test etme isteği: Bu ürün ve hizmetlerin verilmesi farklı pazarlarda aynı ürün ve hizmetin göreceği farklı talep düzeylerine göre değişecektir.
- Değişik kaynak kullanma fırsatlarını değerlendirme isteği: İşgücü maliyetlerinden tasarruf etmek ve doğal kaynaklardan faydalanmak isteyen işletmeler üretim yerlerini değiştirmişlerdir. Örnek olarak tekstil endüstrisinin büyük kısmı düşük işgücü ücretlerinden yararlanmak için Güneydoğu Asya'ya taşınmıştır.
- Küresel rekabetin artması: Otomotiv, elektronik, tekstil, bilgisayar çipi gibi endüstrilerde şirketler tüm dünya pazarında rekabet etmektedir. Bu ölçekte rekabet edebilmek, teknolojik gelişmelerden haberdar olmak, dağıtım kanallarına sahip olmak veya bu pazarda yer alan müşterileri elde tutmak açısından önemlidir.
- Çeşitlendirmeye gitme ve riski daha geniş bir coğrafi alana yayma isteği: Bir ülke ekonomisinde gerileme varken bir diğerinde ilerleme yaşanabilir. Bu farklılıklardan yararlanmak isteyen firmalar farklı coğrafi alanlara yayılma eğilimi içinde olurlar.
- Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler: Telefon ağları ve uydu bağlantıları sayesinde sağlanan faks, telekonferans, e-posta, uluslararası kuryecilik gibi gelişmeler uluslararası iş yapma usullerini kolaylaştırmıştır.
- Taşımacılık sistemleri ve lojistikte yaşanan gelişmeler: Hammadde, çelik, otomobil gibi kargoların düşük maliyetle ve en az zararla taşınabilmesi global ölçekte iş görmeyi kolaylaştırmıştır.
- Bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri: Dünyanın değişik yerlerinden mühendisler aynı ürünün tasarımında birlikte çalışmalar yapabilmektedirler.
- Küresel pazar alt yapısı: İşletmelerin muhasebe, reklam, pazar araştırması gibi hizmetler sağlayan diğer firmalarda müşterileri ile birlikte küreselleşmiş, çeşitli ülkelerde şubeler açmış ve değişik şebekelere bağlanarak dünya çapında hizmet sunmaya başlamışlardır. Bankalar ve sigorta şirketleri, reklam şirketleri ve daha pek çok hizmet işletmesi tüm dünyaya yayılmıştır.

Özetle küreselleşme bir yandan faaliyetlerin çapını büyütürken ihracat yönetimi, Uluslararası satış gibi yeni alanlar ortaya çıkarmış, diğer yandan faaliyetlerin coğrafi dağılımı

ve bu faaliyetleri yönetecek kaynakların çeşitliliği nedeniyle karmaşık örgütsel ağların kurulmasına ve böylelikle örgütler arası işbirliğinin artmasına yön vermiştir.

1.1. Uluslararasılaşmanın Aşamaları

Yerel bir işletme, uluslararası bir işletme haline dönüşürken birbirlerinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar, süre açısından her bir işletme için farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı işletmeler bu aşamaları kısa bir sürede tamamlarken bazıları ise yıllarca süren bir süreç sonunda tamamlamaktadırlar. Bu süreçteki başka bir özellik de her işletmede yaşanan aşamaların birbirinden farklı olma ihtimalidir. Bu aşamalar şunlardır:

1. *İhracat Aşaması:* İhracat aşaması, çoğu zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak kabul edilmektedir. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep vardır. Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma seçeneği tercih edilebilmektedir. İkincisi; yerel faaliyetlerin sonucu elde edilen üretimi, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Diğer bir ifade ile dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir.
2. *Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması:* İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen firmalar, ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle anlaşmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır. Birincisi, açılacak olan bu birimlerin yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.
3. *Dışarıda Ortak Üretim Aşaması:* Farklı bir ülkede ortak üretime başlamakla firmalar uluslararasılaşma sürecinde önemli bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmektedir. Dışarıda ortak üretime başlayan işletme, çoğunlukla sahip olduğu teknoloji ve bilgisinin transferini de gerçekleştirmek zorundadır.
4. *Ortak Yatırım:* Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken işletmenin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi ya da know-

5. *Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması:* Dışarıda doğrudan üretim, daha önceden ortak yatırımlara girişmiş olan çokuluslu işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir aşamadır. Bu safhada çokuluslu işletme, dış ülkede kendi tesislerini tamamen kendi kurarak ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretmek veya kendi ürünlerinde küçük değişiklikler yapmak suretiyle ürünlerin pazarlamasını kendisi yapmak yolunu tercih etmektedir.
6. *Küresel Entegrasyon Aşaması:* Çokuluslu işletmelerin küresel işletmeye dönüşmesi olarak adlandırılabilir bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen bütünleşmektedir. Bu aşamada çokuluslu işletmelerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır (Mutlu, 2008).

1.2. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Uluslararasılaşma süreci bir dizi faktörün etkisindedir. Bu faktörler şunlardır (Mutlu, 2008):

- **Öğrenme etkisi:** Herhangi bir dışa açılma kararının verilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi, işletmelerin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmeler uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimler sonucunda diğer bir aşamaya geçme konusunda daha gerçekçi kararlar verebileceklerdir. Her bir aşamada elde edilen bilgiler ve öğrenilenler bir sonraki aşama için bir feedback yani geri besleme oluşturacaktır.
- **Ölçek ekonomisi:** Uluslararasılaşma kararını etkileyen bir başka faktör de ölçek ekonomisidir. Üretim kapasitesinin artırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını arttırmak isteyeceklerdir.
- **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Bir işletmecinin üretim süreci ne kadar esnekse, başka deyişle, ne kadar kolay transfer edilirse, işletme o kadar kolay uluslararasılaşma kararı verebilecektir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse işletmenin dış pazarlara girme şansı da o kadar artmış olacaktır.

- İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri: Yabancı pazarlarda ihracatın ve ithalatın lehine ve aleyhine verilen kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir.
- Rakip Firmaların Davranışları: Uluslararası pazarlardaki rakip firmaların tutumu da uluslararasılaşma kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazara hangi firmanın ilk olarak gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır.
- Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar: Bunlar da uluslararasılaşma zamanını etkileyen faktörlerdir.

1.3. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenlere, iktisat bilimi ile pazarlama disiplini açılarından bakılması gereklidir.

1.3.1. İktisat Bilimine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri

a) Çevresel Nedenler: Çok uluslu şirketlere gerekli ortamı hazırlayan nedenlerdir. Bunlar:

- Çok yanlılaşma: Uluslararası ekonomide iki yanlı ilişkilerden çok yanlı ilişkiler düzenine geçiş. Bölgesel entegrasyonlar.
- Amerikan Dış Yardımları: ABD, diğer ülkelerle yaptığı ekonomik yardım sözleşmelerine kendi firmalarının iş yapma şartını getirmekteydi.
- Siyasi Faktörler: 2. Dünya Savaşından sonra komünizme karşı demokratik ülkelerin ekonomik, askeri ve siyasi birlikte hareket etme çabaları.

b) Ekonomik Nedenler: İşletmelerin yurt dışına çıkışına itici etki yapan ekonomik içerikli nedenlerdir.

- Maliyetleri Düşürmek: yurt dışındaki ucuz iş gücü ve zengin doğal kaynaklardan yararlanma amacı, firmaların üretim tesislerini bu kaynakların bulunduğu yerlerde kurmalarına neden olmaktadır.
- Dış Ticaret Engelleri: Yabancı ülkelerin dış ticaret üzerine koydukları gümrük tarifeleri, kotalar, yasaklar ve kambiyo denetimi gibi kısıtlamalar yönlendirici etki yapmıştır.

- Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmaması: Firmaların kendi pazarlarında ürünlerini pazarlayan pazarlama kuruluşlarının yeterince etkin olmaması sonucu azalan piyasa paylarını dışarıya açılarak karşılamak istemeleri.
- Rekabet: Yerli ve öteki yabancı uluslararası firmalarla daha etkin rekabet edebilme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyabilme, dolayısıyla rakiplerinin yeni ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacı.

c) Köken ülkenin itici faktörleri

- Mevcut pazarları muhafaza endişesi: Firmaların pazar paylarını diğer firmalar tarafından tehdit altında görmesi sonucu artan bir şekilde uluslararası yayılmaya yöneldiği iddia edilmektedir. Bu tür yatırımlara “Savunma Yatırımı” adı verilir.
- İç piyasa koşullarını yetersizliği: İç piyasanın yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi veya doymuş olması şirketleri yeni pazarlar aramaya ve bu nedenle uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara “Taarruz Yatırımı” adı verilmektedir.
- Üretilen malın uluslararası niteliği: Bazı sektörler tabiatı gereği (Petrol ve maden sektörü gibi) uluslararasıdır. Dolayısıyla bu tür sektörlerde faaliyet çok uluslu şirketlerce yürütülmektedir.
- Köken ülkede ücretlerin yüksek, diğer sosyal hakların gelişmiş olması: Köken ülkeler gelişmiş sanayi ülkeleri olduğu için buralarda ücret maliyetleri yüksektir. Bu nedenle rekabette avantaj sağlamak için firmalar ücret maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yönelmektedirler.
- Köken ülkenin vergi mevzuatı: Köken ülkede vergilerin yüksek olması, firmaların faaliyetlerini ulus ötesi alanlara kaydırmasına neden olmaktadır.
- Köken ülkenin yeniden kolaylıklar sağlaması: Köken ülkenin ithalatta kolaylıklar sağlaması, yerli firmaların üretimlerini maliyet avantajları için yabancı ülkede yaparak iç piyasaya satış yapmasına neden olabilmektedir.
- Köken ülkede üretimin daha rasyonel işletmecilik uygulamasına imkan vermemesi: Gerek hammaddenin köken ülkeye getirilmesi, gerekse ürünlerin çeşitli ülkelere ihracatı sırasında oluşan maliyetler, üretimin ve satışın hammaddelerinin bulunduğu yerlerde yapılmasını daha karlı hale getirebilmektedir. Ayrıca çevre ile ilgili faktörler de yatırımların başka ülkelere kaydırılmasına neden olabilmektedir.

d) Kabul eden ülkenin çekici faktörleri

- Kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması: Yapılan araştırmalar firmaların yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapmalarının birinci sıradaki motifinin pazarların muhafazası ve büyütülmesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda yatırım yapılan(yada lisans anlaşmaları verilen) ülkenin geniş bir pazara sahip olması kabul eden ülkenin en cazip tarafı olmaktadır.
- Kabul eden ülkenin himayeci tedbirleri: Yatırım yapılan ülke geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa, uluslararasılaşmış bir firmanın bu ülkedeki pazarını muhafaza edebilmesi ancak bu ülkede yatırım yapmakla olacaktır.
- Kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması: Emeğin üretimde yaygın olduğu faaliyetlerde firmalar, rekabet avantajı sağlamak için emeğin ucuz olduğu yerlerde yatırım veya değişik anlaşmalarla üretim yapmaktadırlar.
- Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar: genellikle sermaye yetersizliği içinde olan, gelişen teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetleri yabancı yatırımları teşvik etmektedirler (Erkutlu ve Eryiğit, 2001).

1.4. Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri:

Pazarlama disiplini firmaların uluslararasılaşmasını ihracat ile başlatmaktadırlar. İktisatçılar uluslararasılaşmadan neredeyse sadece doğrudan yabancı yatırımı anlamalarına karşılık pazarlamacılar ihracatı uluslararasılaşmada ilk ve önemli bir aşama olarak kabul etmektedirler.

Theodore Lewitt (1983), haberleşme teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmelerin, özellikle gelişmiş ülke hayat tarzı ve tüketim alışkanlıklarının dünyanın her yanına taşıdığı, buna bağlı olarak bu yörelerde yaşayan insanların tüketim istek ve ihtiyaçlarını tahrik ederek yeni pazar imkanları yarattığını söylemektedir. Ona göre standartlaşmış tüketim malları için global düzeyde yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. Artık ulusal ve uluslararası farklılıklar neredeyse ortadan kalkmakta, bir işletmenin, modası geçmiş ürünleri az gelişmiş ülkelere sattığı günler geride kalmıştır. Pazarlar küreselleşmekte, firmaların önünde tüm dünya bir pazar fırsatı haline gelmektedir. Dolayısıyla firmalar ayakta kalmak istiyorlarsa bu trende ayak uydurmak yani uluslararasılaşmak zorundadırlar. Lewitt'e göre bu anlamda uluslararasılaşma, çok uluslu şirket olma demek değildir. Bunlar da tarihe

karışacaktır. İşletmeler bütün dünya tek pazarmış gibi kabul etmek zorundadırlar. Faaliyetlerini buna göre geliştirmek zorundadırlar. Lewitt'in bu görüşlerinde uluslararasılaşmadan daha çok uluslararası pazar kavramı öne çıkmaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001).

2. ULUSLARARASI PAZARIN ÖNEMİ

Uluslararası pazarların giderek artan önemi üç temel nedene dayanmaktadır: Etkileyici faktörler, karşılaştırmalı üstünlükler ve dış ticaret (Tek ve Özgül, 2005).

2.1. Etkileyici Faktörler

Artan yurt içi yerli ve dış rekabet, artan maliyetler, çok uluslu şirketlerin gelişimi, devletlerin ihracatı teşvik tedbirleri, fuar ve sergilerin artışı, NAFTA, OECD vb. gibi ekonomik işbirliği ve bütünleşme örgütleri kanalıyla makro uluslararası pazarların büyümesi, genişlemesi, hızlı teknolojik gelişme, kitle taşımacılığının, iletişimin gelişimi, karar alma tekniklerindeki gelişmeler, artan ticaret kısıtlamaları, koruyuculuk eğilimleri, küreselleşme, özelleştirme eğilimleri, küresel markalar, uydu iletişimleri uluslararası pazarların önemini arttıran başlıca faktörlerdendir.

2.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı

Bu kuram her ülkenin karşılaştırmalı olarak en avantajlı, etkin olduğu ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında uzmanlaşarak bunları ihraç etmesi, en zayıf olduğu ürün ve hizmetleri ise başka ülkelerden ithal etmesidir. Ülkelerin kaynakları uygun olsa bile, izolasyon politikası yurtiçi fiyatları çok yükseltebilir. Bu bakımdan bir ürünü üretmek yerine ucuz ithal etme şansı olduğunda edilmelidir. Söz konusu avantajlar zamanla değişebilir. Bazen de uluslararası ticaret yoluyla enflasyon ithali olabilir. Bu arada uydu iletişimi ve küresel markalar, hızlı ulaşım ve teknoloji karşılaştırmalı avantajları da zamanla ortadan kaldırmaktadır.

2.3. İthalat ve İhracatın Artması

Dışa açılmanın ilk yolu dış alım ve dış satımdır. Ekonomik kalkınma ihracat artışına bağlı olduğu kadar ithalat artışına da bağlıdır. Her ikisinin de gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere, tüm ülkelerde 'pazarlama' faaliyetlerinin ve kapasitesinin artmasında önemli bir rolü vardır. Dünya ticaret hacminin artış göstermesi de dış pazarların önemini daha çok arttırmaktadır.

3. ULUSLARARASI PAZARLAMAYA İLİŞKİN TEMEL KARARLAR

Uluslararası pazarlamaya geçmeyi düşünen işletmelerin bu konuda almaları gereken kararlar vardır. Bunlar sırasıyla, uluslararası pazarlamaya başlama, pazar seçimi, pazara giriş ve faaliyet biçimi kararlarıdır.

3.1. Uluslararası Pazarlamaya Başlama Kararı

Girişimcinin yurt içi ve yurt dışındaki fırsatları ile kendi işletmesinin kaynaklarının dış pazarlamaya başlamak için yeterli olup olmaması, uluslararası pazarlama kararını etkileyen faktörlerin başında gelir. Girişimciler uluslararası pazarlamaya genelde yurt içindeki bir ihracatçı veya yabancı ithalatçı yoluyla ya da kendiliğinden başlar. Hükümetlerin ihracata dayalı kalkınma ve dışa açılma politikası ve buna dair özendirici çabaları (vergi iadesi, serbest kur, ucuz kredi) bu uluslararasılaşma sürecini hızlandıran etkenlerdir. Yurt dışına çıkmayı planlayan bir girişimci daha önce uluslararası pazarlama amaç ve politikalarını belirlemez. Bunun için de aşağıdaki faktörleri dikkate almalıdır:

- **Toplam Satışlar İçinde Yurt Dışı Satışlarının Yüzdesi:** Küreselleşmenin artmasıyla Colgate, Palmolive, Kodak, IBM, Gillette gibi küresel markaların yurt dışı satışlarının miktarı kaynak ülkelerindeki satışlarından kat kat daha fazla olabilmektedir.
- **Uluslararası Pazarlamada Bulunulan Ülke Sayısı:** İşletmenin kendi kaynaklarına göre sınırlı sayıda pazara yoğunlaşma veya çok sayıda ülkede pazar çeşitlenmesine gitme kararı verilebilir.
- **Ülke Türleri:** Seçilen ülke türleri ürün, coğrafi faktörler, gelir, nüfus, siyasi durum, iklim vb. faktörlere bağlıdır. Örneğin 1980 sonrasında Libya, S. Arabistan gibi petrol üreten ülkeler Türkler için inşaat malzemeleri ve hizmet bakımından çekici olmuştur.

Bu faktörleri göz önüne alan işletmeler pazar seçim kararı ve uluslararası pazarlara giriş ve faaliyet biçimi kararlarını verebilirler.

3.2. Pazar Seçimi Kararı

Girişimci çeşitli olası ülkelerin listesini hazırladıktan sonra bunları bir ön elemeye ve derecelendirmeye tabi tutmak zorundadır. Pazarın büyüklüğü, pazarın gelişme potansiyeli, maliyetler ve kar, rekabet durumu, risk düzeyi ve yatırım üstünden beklenen gelir tahmini vb. ölçütler bu aşamada kullanılabilir. Bu ölçütlerin kullanılması, işletmenin uluslararası pazara girme biçimine göre farklılık gösterecektir.

3.3. Uluslararası Pazara Giriş ve Faaliyet Biçimi Kararı

İşletme belirli bir ülke ya da ülkelerin çekiciliğine karar verdikten sonra, bu ülke veya ülkelere en iyi giriş yolunun hangisi olduğuna karar vermelidir. Bazen şirketler yurt içi ve ihraç yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler, genel ekonomik koşullar ve rekabet koşulları nedeniyle birkaç yöntemi de kullanma yoluna gidebilir (Tek ve Özgül, 2005).

4. KÜRESEL REKABETTE ENGELLER

4.1. Ekonomik Engeller

- Nakliye ve Depolama Maliyetler: Nakliye ve depolama maliyetinin yüksek olduğu ürünlerin küresel pazarlarda rekabet avantajı yakalayabilmesi daha zordur.
- Farklı Ürün İhtiyaçları: Ulusal pazarlar farklı ürün çeşitleri talebinde bulduklarında, küresel rekabet engellenir. Kültür, ekonomik gelişme seviyesi, gelir düzeyleri, iklim ve benzeri farklılıklar nedeniyle, ulusal pazarlar maliyet, kalite veya performanstan ödün vermeyi gerektiren, tarz, büyüklük ve diğer boyutlar açısından farklı ürün çeşitlerini talep edebilir.
- Sektörde Yer Edinmiş Dağıtım Kanalları: Müşterilerin sayısı çok ve bireysel satın alma miktarları az olduğunda, firma başarılı şekilde rekabet etmek için sektörde yer edinmiş olan bağımsız stoklama distribütörlerine erişmek isteyebilir.
- Satış Gücü: Ürün, yerel bir üreticinin doğrudan satış gücünü gerektirirse, uluslararası rakip potansiyel bir ölçek ekonomisi engeliyle karşılaşır; bu engel ulusal rakiplerin satış güçlerinin geniş bir ürün yelpazesi satmaları halinde, en şiddetli düzeyine çıkar.
- Yerel Onarım: Yerel üreticilerin onarım sunma ihtiyacı, tıpkı yerel satış bir gücüne olan ihtiyaçla aynı şekilde uluslararası rakibi engelleyebilir.
- Hazırlık ile Sonuç Alma Arasında Geçen Süreye Duyarlık: Kısa moda olma süreleri, hızla gelişen teknoloji ve benzeri nedenlerle, hazırlık ve sonuç alma sürelerine duyarlılık, küresel rekabete karşı işleme eğilimi gösterir.
- Coğrafi Pazarlar İçindeki Karmaşık Kesimlendirme: Rekabet eden markalar arasında ulusal pazarlardaki müşteriler tarafından fiyat veya performanstan verilen karmaşık ödümler, küresel rekabetin engellenmesinde, ulusal ürün çeşitliliği farkları ile aynı temel etkiye sahiptir.
- Dünya Çapında Talebin Olmaması: Eğer çok sayıda büyük ülkede talep oluşmazsa, küresel rekabet de oluşamaz. Bu durum, sektör yeni olduğu veya ürün ya da hizmet

4.2. Yönetimle İlgili Engeller

- Farklılaşan Pazarlama Görevleri: Küresel olarak satılan ürün çeşitleri benzer olsa da, pazarlama görevleri coğrafi olarak değişebilir. Dağıtım kanallarının doğası, pazarlama ortamı ve alıcıya ulaşmanın maliyet-etkili yolları, ülkeden ülkeye o kadar çok değişir ki, küresel rakipler, diğer pazarlardan gelen pazarlama bilgilerini kendileri için kullanamazlar.
- Yoğun Yerel Hizmetler: Sektörde rekabet etmek için şiddetle yerelleştirilmiş pazarlama, hizmet veya müşteri etkileşiminin gerektiği diğer yerlerde, firma yerel rakiplerle rekabette entegre olmuş, küresel bir temelde faaliyet göstermekte zorlanabilir.
- Hızla Değişen Teknoloji: Ürün ve sürecin, yerel pazarlara uyarlanacak şekilde sık sık yeniden tasarımını gerektirdiği yerde, küresel firma, işlerini yürütmekte zorluklarla karşılaşabilir. Kendi kendine yeten, ulusal bir firma bu tür koşullara daha iyi adapte olabilir.

4.3. Kurumsal Engeller

- Devlet Engelleri: Küresel rekabete yönelik; çoğu yerel firmaları veya yerel istihdamı koruma maskesi altında gizlenmiş birçok farklı devlet engeli vardır. Bunlar; kotalar, gümrük tarifeleri ve engelleri, ayrıcalıklı vergi uygulamaları, işçilik politikaları, rüşvet kanunları, tercihli tedarik yapılması gibi. Devlet engellerinin en çok “göze çarpanları”; istihdam, bölgesel gelişim, savunma ve kültür gibi bazı önemli devlet hedeflerini etkileyen sektörlerde ortaya çıkmaktadır.
- Algılama veya Kaynak Engelleri: İlgili firmalar gerekli vizyonlardan yoksun olabilir. Sektörde yer edinme aşamasında, bilgi ve araştırma maliyetleri yüksektir. Ayrıca, dünya ölçeğinde tesislerin inşa edilmesi veya yeni ulusal pazarlara girişte, başlangıç yatırımları gibi etkinlikler için önemli miktarda kaynağa ihtiyaç olabilir (Porter, 2003).

Yararlanılan Kaynaklar:

Erkutlu, H. ve Eryiğit S. (2001), “Uluslararasılaşma Süreci”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kış 2001, s.149-163.

Mutlu, E. C. (2008), *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Basım.

Porter, M. (2003), *Rekabet Stratejisi*, Gülen Ulubilgen (Çev.), 2. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

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

bora.web.tr