

T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TÜRK FİRMALARININ KAZAKİSTAN'DAKİ PAZARA GİRİŞ
STRATEJİLERİ**

HAZIRLAYAN: NEGİNA İSKAKOVA
TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. FATİH SEMERCİÖZ

İSTANBUL 2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TABLolar LİSTESİ.....	İV
ŞEKİL LİSTESİ.....	Vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ.....	3
I. GEÇİŞ EKONOMİLERİ.....	5
1. GEÇİŞ EKONOMİSİ KAVRAMI	6
2. MERKEZİ PLANLAMA	13
3. BÜROKRATİK KONTROL	15
4. DEVLET SOSYALİZMİN ÇÖKÜŞÜ	16
5. GEÇİŞ SÜRECİNDE REFORMLAR.....	19
6. BÜYÜME ORANLARINA GENEL BİR BAKIŞ.....	21
II. YABANCI PAZARLARA GİRİŞ	24
1. PAZARA GİRİŞ KARARINI BELİRLEYEN MODELLER	24
1.1 OLI MODELİ	26
1.2. ÖRGÜTSEL İKTİSAT TEORİLERİ	29
1.3 KAYNAK TEMELLİ TEORİSİ.....	37
1.4 KURUMSAL TEORİ	39
2. ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ.....	44
3. BİR STRATEJİ OLARAK PAZARA GİRİŞ KARARI	48
4. ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ.....	56
4.1 GİRİŞ STRATEJİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI	56
4.2 GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	65
4.3 OPTİMAL GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNDE KARAR VERME SÜRECİ	72
5. GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE UYGULANAN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	75
5.1 İHRACAT STRATEJİSİNİN SORUNLARI	76
5.2 SÖZLEŞMEYE DAYALI İTTİFAKLARA KARŞI ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ.....	77

5.3 YEREL İŞLETMENİN SATIN ALIMINA KARŞI YENİ BİR ŞİRKET KURMA STRATEJİSİ	80
III. UYGULAMA: TÜRK FİRMALARININ KAZAKİSTAN'DAKİ PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	83
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	92
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	92
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ	92
4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	93
5. VERİ TOPLAMA ARACI	93
6. VERİLERİN ANALİZİ	95
7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	95
8. BULGULAR.....	95
SONUÇ	110
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	112
EK-1: ANKET FORMU	118

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	8
Geçiş Ekonomileri	8
Tablo 2:	12
Geçiş Ekonomilerinde Başlangıç Koşulları 1989-1991	12
Tablo 3:	23
Geçiş Ekonomilerinde Büyüme Oranları	23
Tablo 4:	27
Dunning'in Uluslararası Üretim Eklektik Teorisi	27
Tablo 5:	45
İşletme Büyüklüğü, Yerli Pazar Büyüklüğü ve Uluslararasılaşma Eğilimi	45
Tablo 6:	52
Global Stratejinin Giriş Stratejisi ile Arasındaki İlişki	52
Tablo 7:	53
Strateji Seti Olarak Giriş Stratejileri	53
Tablo 8:	58
Giriş Stratejisinin Seçimi: Hiyerarşik Model	58
Tablo 9:	68
Giriş Stratejisinin Seçimini Etkileyen Faktörler	68
Tablo 10:	72
Karar verici, Organizasyon ve Çevre Faktörleri	72
Tablo 11:	73
Giriş Stratejisi Seçim Süreci	73
Tablo 12:	76
Uluslararası Stratejiler: Avantajlar Ve Dezavantajları	76
Tablo 13:	86
Yıllar Göre Türkiye-Kazakistan Ticareti	86
Tablo 14:	86
Maddelere Göre Türkiye-Kazakistan Ticareti	86
Tablo 15:	96
Katılımcılarının Kazakistan'da Sektörel Dağılımı	96
Tablo 16:	97
Firma Büyüklükleri ve Seçtikleri Pazara Giriş Stratejileri	97
Tablo 17:	98
İşletmelerin Faaliyet Tipindeki Değişiklikler	98
Tablo 18:	99
Pazara Giriş Stratejisi Ve Firma Büyüklüğü İlişkisi	99
Tablo 19:	100
İşletmelerin Kazakistan'da Kuruluş Zamanı	100
Tablo 20:	100
Firma Büyüklüğü ve Kuruluş Tarihi İlişkisi	100
Tablo 21:	101
Türk Firmalarının Kazakistan'daki Tercihlerini Etkileyen Faktörler	101
Tablo 22:	102
Organizasyonel Stratejiler ve Pazara Giriş Tercihlerini Yansıtan Çapraz Tablosu	102
Tablo 23:	103
Organizasyonel Strateji ve Tercih Edilen Pazara Giriş Şekli	103

Tablo 24:	104
Pazara Giriş Şekillerini ve Riskli Çevre Koşullarını Yansıtan Çapraz Tablosu	104
Tablo 25:	105
Pazara Giriş Şekillerini ve Pazar Potansiyelini Yansıtan Çapraz Tablosu	105
Tablo 26:	106
Pazara Giriş Stratejisi Seçiminde Karar Vericinin Rolü	106
Tablo 27:	106
Pazara Giriş Stratejisi Seçiminde Karar Vericinin Rolü	106
Tablo 28:	106
Pazara Girişindeki Alınan Kararlarının Rasyonelliği	106
Tablo 29:	107
Riskten Kaçınma ve Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi	107
Tablo 30:	108
Firmaların Giriş Seçiminde Özel Yatırım Faktörü	108
Tablo 31:	109
Özel Yatırım Kararı ve Pazara Giriş Stratejisi İlişkisi	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1 Türk Firmalarının Kazakistan'daki Pazara Giriş Stratejileri 98

Şekil-2 Üretim ve İşlem Maliyetlerinin Dağılımı..... 105

ÖZET

1990'lı yıllarda Sosyalist Blok'un dağılması sonucunda ortaya çıkan geçiş ekonomilerinde yaşanan ekonomik ve politik dönüşümler, bir çok araştırma konusu olmuştur. Uluslararası pazarlara giriş stratejileri konusu, geçiş ekonomisi bağlamında yeni boyutuyla tekrar güncel bir sorun haline geldi. Söz konusu pazarlar, daha önce geliştirilen teorilerin test edilmesi için eşsiz bir alan oluşturdu. Bu araştırmanın temel amacı, Türk firmalarının Kazakistan'da uyguladıkları pazara giriş stratejilerinin gerçek boyutlarını belirlemek ve stratejik bir karar verme problemi olarak analiz etmektir. Bu çalışmada, karar verici, organizasyon ve çevre koşulları faktörlerinin pazara giriş sürecindeki mevcudiyeti, dağılımları incelenecek ve Kazakistan'daki Türk yatırımcılarının seçtikleri giriş stratejileri ile ilişkinin bulunması çalışılacaktır.

Anahtar kelimeler: geçiş ekonomileri, pazara giriş stratejileri, çevre koşulları, organizasyon ve karar verici faktörler.

ABSTRACT

Since the disintegration of the Socialist Block in early 1990s fundamental economical and political changes in transition economies have become a major subject of numerous studies. The new dimension of entry mode choices to international markets with the transition economy context has emerged as an actual problem in international business and management again. These new markets has provided unique opportunity to test the applicability of existing theories. This study aims to explore the size of entry strategies being made by Turkish firms to one of the transition economies and analize them as pivotal strategic decision-making problem. Also this study will try to determine the existance, frequencies and relations of such factors, namely the decision maker, organization, and environment, with entry mode choice decisions and Turkish firm's investment behaviors in Kazakhstan.

Key Words: transition economies, international market entry strategies, environment, organization and decision maker factors.

GİRİŞ

1989-1991 yıllarını kapsayan dönemde Orta ve Doğu Avrupa, Asya ve Sovyetler Birliği ülkeleri büyük değişimlere sahne olmuştur. Merkezi planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçmeye çalışan bu ülkeler sosyo-ekonomik, toplumsal ve siyasi alanlarında hızlı dönüşümler ve bu dönüşümlerden kaynaklanan problemler ile karşı karşıya kalmışlardır.

Bu ülkelerde yaşanan süreç, genel olarak “transition” (geçiş) süreci olarak adlandırılmaktadır. Geçiş sürecinin başladığı 1980’li yılların sonlarıyla birlikte, merkezi planlama ekonomilerinin piyasa ekonomilerine dönüşümü önemli bir konu olarak gündemde yerini almıştır. Yıllarca bütün dünyadan izole edilmiş bu geçiş ekonomilerinde ‘demir perdesinin’ kaldırılması, bu ülkelere yabancı yatırımların akışına neden olmuştur. Riskli dış çevre koşulları geçiş ekonomilerinin ortak ve en önemli niteliklerinden biri olmasına rağmen bu piyasalar uluslararası firmalar tarafından hala büyük ilgi görmektedir. Yabancı şirketler, kendi yatırım stratejilerini gerçekleştirmek için bu bakir pazarları tercih edebilmektedir. Yabancı yatırımcıların, işletmenin yeniden yapılandırılmasında olan katkısı ve sermaye ve know-how transferleri yüzünden geçiş sürecinde rolü çok büyüktür.

Böylece işletme yöneticileri için geçiş ekonomilerinde çalışmak, doğru stratejilerin seçimine bağlı olmaktadır. Strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlanabilir.¹ Uluslararası firmalar, evsahibi ülkelerin kültürel, sosyo-politik ve ekonomik koşullarını kendi örgütsel stratejileriyle bütünleştirmek için değişik seçimler arasında karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu stratejiler ilk etapta pazara giriş stratejileri olmaktadır. Uluslararası firmalar, ittifaklar ve ortak girişimden, yerel şirketin satın alımına kadar değişik şekillerle girişimlerini başlatabilmektedir. Ayrıca istikrarsız ve beklenmedik durumların bol olduğu geçiş dönemindeki piyasalarda planlanmış stratejilerin yanında durumsal, resmi olmayan stratejiler önem kazanmaktadır.²

¹ Harun Taşkın ve Mehmet R.Adalı, *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*, 1.basım, İstanbul, Değişim Yayınları, 2004, s.98

² Esin C.Mutlu ve diğerleri, *Strategy Of International Firms In Transition Economies And A Case Study: Enka Constrution & Industry*, 2004, s.1

Bilimsel açıdan geçiş ekonomileri toplumsal deneyler için eşsiz bir alan olmuştur. Bu alan, uluslararası işletmecilik ve yönetim bilim dallarında mevcut olan teorilerin uygulanabilirliğini test etme ve yeni teorileri geliştirme imkânı sağlamıştır.

Uluslararası pazarlara giriş konusu tam olarak tanımlanmamış, karmaşık ve dinamik bir karar verme problemidir. İktisat ve işletme araştırmacıları bu önemli stratejik kararını bir modele oturtmak için büyük efor harcamışlar ve çok sayıda nitel ve nicel modeller geliştirmişlerdir. Ancak her model, zayıf ve güçlü yönleri ile uygulamada çatışan sonuçların çıkmasına neden olmuştur.

Uluslararası pazara giriş konusu böylece disiplinler arası etkileşimini içeren sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Sistematik yaklaşım, organizasyonun içsel performansını dışında dış çevre koşulları ile uyumu içermelidir. Bu uyumun sağlanması, sistematik unsurların (organizasyon, çevre koşulları ve karar verici) bütünleşmesiyle mümkündür.³

Bu çalışma üç ana bölümünden oluşmaktadır. Birinci bölümünde geçiş ekonomisi kavramı ve özellikleri incelenmektedir. İkinci bölüm, uluslararası pazarlara girişini kapsamaktadır. Bu bölümde pazara giriş kararını belirleyen modeller, uluslararasılaşma süreci, pazara giriş yöntemleri açıklanmıştır ve her konuyu geçiş ekonomisi açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonuncu uygulamalı bölümde, Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk firmaları ele alınmıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre Kazakistan'daki Türk girişiminin özellikleri, yapısı, pazara giriş stratejileri araştırılmış olup giriş yönteminin seçiminde etkili olan organizasyon, çevre ve karar verici faktörlerinin detaylı analizi yapılmıştır.

³ Xuemin Zhao, 'Modeling Market Entry Mode Choice: The Case of German Firms In China', (Basılmamış Doktora Tezi, University of Bielefeld, 2005), *Erişim:* <http://www.springerlink.com/index/123k057520188239.pdf> (10.03.2007), s.2

I. GEÇİŞ EKONOMİLERİ

Avrasya kıtasının büyük bölümü sosyalist geçmişinden vazgeçmeye çalışan ülkelerden oluşmaktadır. Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte başlayan geçiş süreci, bölge ülkelerinin siyasi, sosyal ve ekonomik dokusunun tüm cephelerine yönelik topyekün bir dönüşümü ihtiva etmişti.⁴ Genel olarak geçiş sürecindeki ülkelerin sosyalist sistemi benimsedikleri dönemde yaşadıkları sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ekonominin neredeyse tamamı kamulaştırılmış, özel mülkiyete çok sınırlı bir pay tanınmıştır.
- Üretim gerçekleştiren kamu kuruluşlarının büyük bir kısmı tekelleşmiş, fiyatlar ve yatırım kararları merkezi idare tarafından kontrol edilir hale gelmiştir. Dışa kapalı, COMECON içi uzmanlaşmaya yönelik, ekonomik politikalar izlenmiş ve bunların sonucunda ekonomiler rekabet yapamaz hale gelmiştir.
- Sosyal güvenlik alanında yapılan harcamalar, önemli boyutlarda artmış ve bu harcamalar, siyasi bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.
- Yukarıdaki sorunların da etkisiyle makro ekonomik dengeler bozulmuş, yüksek bütçe açıkları, kontrol edilemez hale gelen ücretler, para arzının sınırsız artışı ve yüksek enflasyon gibi ciddi sorunlarla karşılaşmıştır.⁵

Sosyalist ülkeler yaşadıkları bu çıkmazdan kurtulmak için yeni arayışlara yönelmiştir. Bu yeni arayışlar ise ülkeleri sonuçta piyasa ekonomisine geçmeye yöneltmiştir.

XX. yüzyılda ekonomik sistemlerin en önemli deneyimlerinden biri, sosyalist ekonomik modelden piyasa ekonomisine dayalı modele doğru çok hızlı ve kapsamlı bir şekilde yaşanan geçiştir. Geçiş sonucunda ekonomik yapı ile üretici ve tüketici davranışlarında temel değişimler gözlenmiştir.

Uygulama açısından ekonomik sistemler, genel olarak bir uçta tamamen devlet mülkiyetinin olduğu ve fiyatlar, kaynak dağılımı ve kaynak etkinliği kararlarının

⁴ Peter J.Boettke, Is the Transition to the Market too Imported to be Left to the Market, *Erişim:* <http://www.econ.nyu.edu> (12.03.2004)

⁵ Haluk Tandircioğlu, "Geçiş Ekonomilerinde Özelleştirme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt :4, Sayı:3, 2002, *Erişim:* <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/tandircioglu.pdf> (28 Haziran 2004), s. 202-203.

tamamen merkezi bir otorite tarafından verildiği “Merkezi Planlama Ekonomileri”, diğer uçta bu kararların tamamen piyasa tarafından verildiği ve özel mülkiyet ve teşebbüsün tam anlamıyla egemen olduğu “Piyasa Ekonomileri” ve 1930’lu yılların sonlarından itibaren yaygın bir uygulama alanı bulan Keynesyen analizlere dayalı “Karma Ekonomiler” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu tasnif açısından bakıldığında, aslında eski sosyalist ülkeler yaşananları merkezi planlama ekonomilerinden karma ekonomiye daha sonraki bir aşamada da karma ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş çerçevesinde (Merkezi Planlama Ekonomisi—Karma Ekonomi—Piyasa Ekonomisi) ⁶ değerlendirilebilir.

Geçiş ekonomisi ile kastedilen husus; bir ülkede mevcut üretim tarzının, rakipleri ile rekabet edememesi dolayısıyla kısmen veya tamamen çökmesi neticesinde kurumsal yapısının değişmeye zorlanmasıdır. Diğer bir ifade ile; sosyalizmden veya karma ekonomiden, piyasa ekonomisine geçiş sürecidir. Akalın, bu sürecin bir iktisadi kriz ile başlayıp, bir iktisadi kaos ve bunu izleyen bir zamanla yaparak öğrenme dönemi ile tamamlanacağını öne sürmektedir. Ekonomik değişme: İnsanların kalitesindeki değişimin, bilgi stokundaki değişimin ve toplumsal yapıyı oluşturan kurumsal matristeki değişmelerin bir sonucudur⁷ . Sosyalist blok yıkılmadan önce, ülkeler, sorunlarını çözmek yerine, dış dünyaya kapılarını kapatarak sorunların üstünü örtmeyi tercih ettikleri, ancak bu politikaların başarılı olmadığı bilinen gerçeklerdir.

1. GEÇİŞ EKONOMİSİ KAVRAMI

Geçiş ekonomisi, kapalı ekonomik sisteminden yeni çıkan ve piyasa ekonomisini adapte etmeye çalışan ülkelerin ekonomik durumunu anlatmak için kullanılan bir kavramdır.⁸ Geçiş ekonomisi terimi, eskiden sosyalist ekonomik düzenle yönetilmiş ancak daha sonra piyasa ekonomisini benimsemiş ülkeler için kullanılmaktadır. Geçiş ekonomilerinin coğrafi, ekonomik ve tarihi geçmişlerinin yanı sıra, hükümetlerin uyguladıkları politikadaki istikrarı ve kararlılığı, geçiş sürecinin başarılmasında

⁶ Musa Demir, Kazakistan’ da Geçiş Ekonomisi Uygulamaları ve Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci, Erişim: <http://www.foreingtrade.gov.tr> (15.03.2006)

⁷ Güneri Akalın, *Türkiye’de Ekonomi-Politik Kriz ve Piyasa Ekonomisine Geçiş*, (1.Baskı), Ankara : Akçağ Basım Yayın Pazarlama A.Ş. 2002, s.15

⁸ Esin C.Mutlu ve diğerleri, *Strategy Of International Firms In Transition Economies And A Case Study: Enka Constrution & Industry*, 2004, s.1

önemli farklılıklar doğurmuştur. Geçiş özü itibariyle, bir toplumun bütün kural ve kurumları ile kabuk değiştirmesidir. Buna hazır olan ve özümseyen ülkelerde geçiş daha az maliyetle ve kısa sürede gerçekleşmiştir.

Bu geçiş süreci, 1989-1991 yıllarını kapsayan dönem içerisinde Orta ve Doğu Avrupa ve Sovyetler Birliğini oluşturan Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri dahil olmak üzere 26 ülkede başlamıştır. Bu süreç içerisinde enflasyon ve işsizlik oranların artması, eşit olmayan kar dağılımı gibi sosyal ve ekonomik problemler yaşanmıştır.⁹ Sovyet blok'unu oluşturan uyruklar, Çin ve Hindoçin, iktisadi olgunluğa ulaşmak için daha büyümesi gereken potansiyel pazarlardır. Ancak bu ülkelerin büyük sosyal zorluklarla gerçekleştirdikleri sosyalizmden geçiş süreci, demokrasi ve piyasa ekonomisine dayanan alternatif yönetim sistemlerinin egemenliğini test etmeye olanak vermektedir.¹⁰

1990'lı yıllardan itibaren Doğu Bloku'nun çöküşü ve ortaya çıkan yeni gelişmeler çerçevesinde piyasa ekonomisine geçiş sürecini yaşayan ülkeler ya da kısaca geçiş ekonomileri görüldüğü gibi çok geniş bir coğrafyaya yayılmaktadır. Coğrafi olarak geçiş ekonomilerini (GE), Doğu Asya, Orta ve Doğu Avrupa ve Sovyetler Birliği'nin dağılımından sonra oluşan Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri oluşturmaktadır.¹¹ Geçiş ekonomileri üzerinde yapılan araştırmalarda söz konusu ülkelerin değişik tarzlarda gruplandırıldığını görmek mümkündür.

IMF (International Monetary Fund) yaklaşımında Geçiş Ekonomilerinin şematik tasnifi şöyledir:

1-Avrupa ve Eski Sovyetler Birliği Geçiş Ekonomileri

- a) Merkezi Doğu Avrupa Ülkeleri-MDAÜ : Arnavutluk, Bulgaristan, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, FYR Makedonya, Macaristan, Romanya, Slovak Cumhuriyeti ve Slovenya
- b)-Baltık Cumhuriyetleri-BC: Estonya, Letonya ve Lituanya
- c)Türk Cumhuriyetleri ve BDT : Azerbaycan, Beyaz Rusya, Ermenistan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Moldavya, Özbekistan, Tacikistan, Türkmenistan ve Ukrayna

⁹ Mutlu ve diğerleri, s.1

¹⁰ John Child, Michael W.Peng'in *Business Strategies in Transition Economies*'e Önsöz, Sage Publications Inc., 2000, s.ix

¹¹ Michael Peng, *Business Strategies In Transition Economies*, Sage Publications Inc., 2000, s.8

2-Asya'daki Geçiş Ekonomileri-AGE :

Çin, Kamboçya, Lagos ve Vietnam

Bir diğer yaklaşıma göre dünyada geçiş ekonomisi sürecini yaşayan ülkeleri üç farklı grupta incelenebilir (Tablo 1):

Tablo 1:
Geçiş Ekonomileri

	Geçiş Ekonomileri
Orta ve Doğu Avrupa (ODA)	Arnavutluk, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Makedonya, Polonya, Romanya, Slovakya, Slovenya, Yugoslavya (Sırbistan)
Asya	Çin, Moğolistan, Vietnam
Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT)	Azerbaycan, Beyaz Rusya, Ermenistan, Estonya, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Letonya, Litvanya, Moldavya, Özbekistan, Rusya, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna

Kaynak: Michael Peng, *Business Strategies In Transition Economies*, Sage Publications Inc., 2000, s.9 uyarlanmıştır

Bunlardan birincisi, Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleridir. Bu ülke hükümetleri geçiş sürecinde halkın desteğini almış, kararlı ve istikrarlı hükümetlerdir. Dolayısıyla bu ülkelerin daha başarılı olduğu görülmektedir. Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin başarısını sağlayan bu faktöre, ticari ortakları ile ilişkileri, gelişmiş ülkelere olan coğrafi yakınlığı, siyasi güdülerle uluslar arası kuruluşlardan mali ve teknik destek sağlaması gibi unsurları da ekleyebiliriz.

İkinci grup olarak, siyasi olarak bir geçiş amacı içermemekle birlikte, ekonomik politikalarını liberalleştiren Çin, Vietnam gibi Asya ülkeleri de ekonomik büyüme konusunda önemli gelişmeler sağlamıştır.

Bu iki ülke grubu dışında çoğunlukla bölgesel huzursuzluklarla uğraşan ve geçiş sürecinin başlangıcında nispeten yoksul bir ekonomiye ve gelişmemiş sektörlerle sahip olan Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleridir ki bunlar geçişte başarılı olamamıştır.

Bazı araştırmacılar, geçiş ekonomilerini altyapı (resmi yapı, ulaşım, haberleşmeye göre değeri), kaynaklar (genellikle finansal sektör) ve ürün pazarları (müşterilerin alım

gücüne göre değeri) bağlamında ayırmaktadırlar. 1- ‘ilerici grup’, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya gibi iktisadi olarak daha gelişmiş ülkeleri içermektedir; 2- ‘gelişen grup’, Romanya, Bulgaristan, Hırvatistan, Estonya, Letonya, Litvanya ve Slovakya’yı içermektedir; 3- ‘ilkel grup’, Arnavutluk, Ermenistan, Beyaz Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Rusya, Sırbistan, Ukrayna ve Özbekistan gibi en az gelişmiş ekonomileri içermektedir.¹²

Aslında bu ülkeler her ne kadar 1980’lerden sonra değişik gelişme derecesini gösterebilirler de, değişim ve geçiş dinamikleri kapsayan geçiş ekonomisi kavramı içerisinde birleştirilebilir. Peng’e göre bu ülkelerde gerçekleşen geçişlerin altında ortak bir mantık yatmaktadır. Bu mantıktan hareket ederek ülkelerin bulunduğu istikrarsız çevre koşullarında stratejik kararların benzer nitelikte olacağı söylenebilir.

Daha önce belirtildiği gibi, geçiş ekonomilerinin ortak özelliği, sosyalist olarak tanımlanan geçmişine sahip olmalarıdır. Konu olan ülkeler komünist partisinin oldukça uzun bir süreç içerisinde yönetiminde olması ve klasik devlet sosyalizmi anlayışından dolayı, diğer ‘sosyalist’ diyebileceğimiz (yıllarca sosyal demokrat hükümeti olan İskandinav ülkeleri gibi) ülkelerinden farklıdır.¹³

Geçiş ekonomilerinin coğrafi, ekonomik, tarihi ve kültürel geçmişleri, nüfusu, doğal kaynakları açısından farklılıklar sergilemeleri, ekonomik geçişin uygulanmasında gerekli kamusal değişiklikleri yapmada farklı performans sergilemelerine yol açmıştır. Başlangıç koşulları da denilen bu yapılarının yanı sıra dışsal baskı ve fırsatlar ile hükümet politikaları beşeri sermaye ve demografik güçler de büyüme performanslarını etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

1990’ların başından itibaren 12 sosyalist ülke, Almanya’nın birleşmesi ve Yugoslavya, Çekoslovakya ve Sovyet birliğinin dağılması sonucu 30 ülkeyi içeren bir grup olarak ortaya çıktı. Tüm bu ülkelerin geçiş sürecine yaklaşımlarında birçok değişiklik görülmüştü. Bu süreç, bazılarında barış yoluyla (Çekoslovakya), bazılarında savaşla (Romanya), bazılarında ‘şok terapisi’ ile (Polonya ve Rusya) ve bazılarında ‘aşamalı’ olarak (Çin ve Vietnam) gerçekleşmeye başlamıştı.

¹² Mutlu ve diğerleri, a.g.e., s.4

¹³ Peng, a.g.e., s.14

Kolodko makalesinde piyasa ekonomisine geçişin uzun ve zorlu ekonomik aktiviteler gerektirdiğini söylemiştir. Yeni kurumsal düzenlemeler geçişin başarısı için anahtar öneme sahiptir. Piyasa ekonomisi sadece bir serbestleşme ve özel mülkiyetin sağlanması hareketi değildir, aynı zamanda kurumsal adaptasyon gerektirir. Bu nedenle de geçişin ancak aşamalı bir tarzda gerçekleştirilebileceğini ileri sürer. Çünkü yeni organizasyonlar, yeni yasalar ve ekonomik davranışlar aniden değiştirilemez. Şok stratejiler serbestleşme hareketi ve piyasalara istikrar kazandırmada etkili olabilir ancak bu da pek çok sosyal probleme neden olmaktadır. Yine şok stratejileri uygulamak için güçlü iktidarlar gerekir, ancak bütün geçiş ülkelerinde siyasi istikrardan söz etmek çok güçtür.¹⁴

Piyasaya geçiş yollarıyla ilgili şok stratejiler ve aşamalı stratejilerin dışında Çin ve Vietnam gibi ülkelerin izlediği evrimci strateji de mevcuttur. Fakat bu strateji diğer ikisinden kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Evrimci stratejinin amacı serbest piyasa değil piyasa sosyalizmidir. Piyasa sosyalizminde ise amaç yalnızca ekonomik aktivitelerin liberalizasyonudur. Siyasi ve ideolojik anlamda bir geçiş söz konusu değildir.¹⁵

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankasının (EBRD) yayınlamış olduğu “Transition Report-1999” adlı rapor, reform sürecinin başlangıç şartlarına ayrı bir önem vermiş ve şu şekilde ifade etmiştir: “Merkezi planlamanın, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin, Baltık Cumhuriyetlerinin ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinin ekonomik yapıları üzerinde son derece yıkıcı etkileri olmuştur. Gelişmemiş sektörlerde ağır sanayileşmeye özel önem verilmiş ve kapalı bir ticari blok içerisinde aşırı uzmanlaşmaya gidilmiştir. Bölgede, özel mülkiyet ve kar amaçlı üretim tamamen ortadan kaldırılmıştır, ancak bu dönemde merkezi planlamanın uygulandığı ülkeler arasındaki farklılık daha da artmıştır. Merkezi planlama ile 1945 ‘den sonra tanışan Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Baltık Cumhuriyetleri’nde dönüşüm süreci, 70

¹⁴ Grzegorz W. Kolodko, Ten Years of Post Socialist Transition: The Lessons for Policy Reforms, 2004, Erişim: <http://www.worldbank.org/html/dec/Publications/Workpapers/WPS1800series/wps1866/wps1866.pdf>, (23 Mart 2006) , s.15

¹⁵ Michael D. Intriligator, Chemu Rossiya Mogla bi Nauchitsya u Kitaya pri perehode k rınochnoy ekonomike (What Russia could learn from China during transition to market economy), Erişim: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/48588.html> (04.04.2006)

yıllık merkezi planlama geçmişine sahip Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerine nazaran daha kolay olmuştur.¹⁶

Geçiş ekonomilerinin bazı konulardaki başlangıç özelliklerini gösteren Tablo 2 aşağıda çıkartılmıştır. Buna göre; Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri daha az süreyle sosyalist sistemle yönetildiğinden, piyasa kurumlarının işleyişi konusunda halkın desteğini kolaylıkla sağlamıştır. Bu destek piyasa ekonomisine uyumu kolaylaştırmıştır. ODAÜ'lerin yüksek oranlarda dış borç aldıkları görülmüştür. Ancak, Avrupa Birliği ile adaylık sürecinde, bu borçların çeşitli uluslararası fonlardan teknik ve mali yardım sağlanarak, ekonomik performansı olumsuz etkilemesi önlenmiştir. Dağılan Sovyetler Birliği Ülkeleri ise dışa kapalı rejimlerinin bir sonucu olarak dış borçlanmaya gitmemişlerdir. Tarım sektörünün ekonomideki ağırlığına ve doğal kaynakların varlığına bakıldığında, BDT ülkelerinin avantajlı olduğu görülmektedir.

¹⁶ Tandircioğlu, a.g.e., s.203

Tablo 2:
Geçiş Ekonomilerinde Başlangıç Koşulları 1989-1991

Ülkeler	Sosyalist rejim altında geçen yıl sayısı	Geçiş öncesi dışborçların GSYİH'ya oranı (%)	Tarım sektörünün ekonomideki payı (%)	Doğal kaynak zenginliği*
Arnavutluk	45	36,9	26	0
Bulgaristan	43	50,6	11	0
Hırvatistan	44	74,7	10	0
Çek Cum.	43	12,2	7	0
Makedonya	44	0	12	0
Macaristan	41	64	14	0
Polonya	42	63,4	13	1
Romanya	43	2,9	14	1
Slovakya	43	6,8	7	0
Slovenya	44	0	5	0
Estonya	51	0	20	0
Letonya	51	0	19	0
Litvanya	51	0,2	27	0
Ermenistan	74	0	11	0
Azerbaycan	75	0	22	2
Beyaz Rusya	75	0,1	22	0
Gürcistan	70	0	22	1
Kazakistan	75	0	29	2
Kırgızistan	75	0	33	0
Moldova	52	0	32	0
Rusya	74	12,1	15	2
Tacikistan	75	8,6	27	0
Türkmenistan	75	0	29	2
Ukrayna	75	0	21	1

Kaynak: Bal, Harun, Geçiş ekonomilerinde ekonomik büyüme ve dış finansman, Proceedings Of The First International Conference On The Fiscal Policies In Transition Economies, Bişkek, 2004, s.87

(*) , 0: Fakir, 1: Orta, 2: Zengin

Tablo 2 bize açıkça geçiş sürecinin başlangıcında, bazı ülkelerin diğerlerine göre daha iyi durumda olduklarını göstermektedir. Ancak, önemli olan nokta, bu avantajı kullanarak geçiş sürecini en az maliyetle ve en kısa sürede tamamlamaktır. Oysa,

örneğin doğal kaynak açısından zengin olan ülkelerin bu üstünlüklerini lehlerine kullanamadığı görülmüştür.¹⁷

Geçişin başlangıç yıllarında yaşanan ekonomik resesyon geçiş ülkelerini, milli gelir açısından gelişmiş ülkelerin oldukça gerisine itmiştir. Coğrafi olarak batıya yakın olan ülkelerin durumu diğerlerinden daha iyidir. Bütün geçiş ülkelerinde makroekonomik istikrar, fiyat liberalizasyonu, durgunluğu azaltma, güvenilirlik, yerel girişim, yeni firma kurulmasının önündeki engellerin kaldırılması, küçük çaplı özelleştirme, sosyal güvenlik sisteminin kurulması konularında acil reformlar yapılmıştır. Bununla beraber büyük çaplı özelleştirmeler, ticari bankacılık, etkili vergi sistemi, işgücü piyasasının yeniden yapı-andırılması, sosyal güvenlik kurumlarının oluşturulması, piyasa ekonomisi ile ilgili yasal sistemin oluşturulması gibi reformlar kaçınılmaz olup, ekonomik ve sosyal huzursuzlukları beraberinde getirmektedir.¹⁸

Ancak bu çalışma açısından yukarıdaki değişikliklerden çok, bu ülkelerde ortaya çıkan iş stratejilerinin ortak niteliklerin incelenmesi önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle bu ekonomilerinin temel sorun ve mekanizmalarına değinmekte yarar vardır. Geçiş ekonomileri, her ne kadar piyasa ekonomisine doğru ilerleseler de hala sosyalist sisteminin ‘kalıntıları’ mevcuttur. Stratejik yönetimin geçiş sürecinde gelişimini anlamak için eski sistemin niteliklerinden özellikle merkezi planlama ve bürokratik kontrol kavramları ele alınacaktır.

2. MERKEZİ PLANLAMA

Sosyalist sisteminin kurucuları, sosyalizmin kapitalizme karşı en büyük avantajının planlama olduğunu savunmuşlardı. Başta Marx, Engels ve Lenin göre, kapitalist ekonomisindeki piyasa anarşisi ve arz-talep dengesizliği aşırı üretim, işsizlik ve iktisadi durgunluğa yol açmaktadır. Ve bu problemlerin sadece merkezi planlamanın uygulaması ile çözülebileceğine inanıyorlardı. Onlara göre, ekonomiyi aşırı üretim,

¹⁷ Harun Bal, Geçiş Ekonomilerinde Ekonomik Büyüme ve Dış Finansman, *Proceedings Of The First International Conference On The Fiscal Policies In Transition Economies*, Bişkek, 2004, s.89

¹⁸ Jan Svejnar, *Transition Economies: Performance and Challenges*, 2001, *Erişim:* <http://wdi.umich.edu/files/publications/working%20papers/w415.pdf> (10 Mart 2006), s.9-10

durgunluk, kriz ve bunların neden olacağı sayısızca giderlerinden merkezi planlama kurtarabilir.

İlk olarak 1917 yılındaki Ekim Devrimi ile temeli atılan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB), sosyalizm sistemine geçmişti. Daha sonra bu sistem, Çin ve Doğu Avrupa'ya yayılmıştı. SSCB ekonomisi, kamu mülkiyeti ve merkezi planlama temelleri üzerine kurulmuş bir komuta ekonomisiydi. Ve 1928 yılından başlayarak devreye sokulan “Beş Yıllık Plan”larla idare edilen bu ekonomide her kamu kuruluşu için bağlı olduğu Bakanlık, üretim için kullanılacak girdileri, üretim takvimini ve ürünlerin satılacağı fiyatları dikte etmekteydi.

Piyasa uyumlu ekonomilerin işleyişi için gerekli kurumsal ve yasal altyapının olmayışı geçiş ekonomilerinin merkezi planlamaya dayalı ekonomik sistemden devraldığı en önemli olumsuzluklardan birisi olarak göze çarpmıştır. Mülkiyet haklarının yeterince açık olmaması, özel teşebbüsün piyasaya giriş ve çıkışını düzenleyecek ticari yasaların yetersizliği, finansal piyasaların bulunmaması, etkin bir ticari bankacılık sisteminin kurulamaması, açık emek piyasası ve piyasa uyumlu bir vergi sisteminin oluşturulamaması gibi olumsuzluklar piyasa ekonomisinin etkin işlemesine engel olan ve tamamlanması gereken kurumsal altyapı yetersizlikleri olarak çeşitli geçiş ekonomilerinde düzenlenmeyi bekleyen konular olarak ortaya çıkmıştır.¹⁹

Gros ve Suhrcke, merkezi planlamadan piyasaya geçmeye çalışan ekonomilerin, merkezi plandan kalan aşağıdaki özelliklerinin, bu ülkelerin ekonomik gelişiminde önemli sorunlara neden olduğunu belirtmiştir. Buna göre;

- Endüstriyel gelişme merkezi planın özel ve öncelikli tercihiydi. Ancak tarım sektörü ağırlıklı ekonomilerdeki bu gelişme piyasa ile uyumlu olmamıştır.
- Merkezi plan fiziksel ve beşeri sermayeye büyük oranlarda yatırım yapmış ancak bu yatırım, piyasanın işleyişinde büyüme sağlayacak yönde olmamıştır.
- Merkezi planlama altında, tasarrufları yatırıma çevirecek, finansal sisteme ihtiyaç duyulmamıştır. Bu işlemler plan organları tarafından organize edilmektedir.

¹⁹ Karsten Staehr, Reforms and economic growth in transition economies: Complementarity, sequencing and speed, 2003, Erişim:<http://www.bof.fi/bofit/fin/6dp/03abspdf/dp0103.pdf> (10 Mart 2006), s.17-24

- Merkezi plan altında, piyasa ekonomisi ile ilgili, yasal ve kurumsal çalışma yapılmamıştır. Bu faktör Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkeleri ile dağılan Sovyetler Birliği arasındaki geçiş performansında fark doğuran bir unsurdur.
- Geçiş ekonomileri yukarıda sayılan sorunlarla birlikte, gelişmiş ülkelerin gelişmişlik ve gelir düzeylerini kendilerine hedef olarak seçmişlerdir.²⁰

Yukarıda sayılan sorunları çözerek, piyasa ekonomisi kurallarına işlerlik kazandırmak için ülkeler kurumsal değişimi sağlamak zorundadır.

3. BÜROKRATİK KONTROL

Merkezi planlama sistemini uygulayan çoğu ülkelerde planlar en fazla gücüne sahip olan bürokratik ajans, ulusal planlama ofisi, tarafından hazırlanmaktaydı. Bu sistemin asıl görevi, ekonomik işlemlerin bürokratik kontrol altında yürütmesi ve ekonomik güçlerinin arasında koordinasyonun sağlamasıdır. Firmaların çoğu, sosyalist ekonomisinin ‘komuta zirvelerini’ eline geçiren devlet işletmeleri (state-owned enterprises-SOEs) olmuştur. Kamu sektörünün ekonomilerden aldığı pay Çin’de %78, Çekoslovakya’da - %99’u, Yugoslavya’da - %86 ve Sovyet Birliği’nde - %95 civarındaydı. Merkezi planlama bürokrasisi devlet işletmelerinde aşağıdaki faaliyetleri üstlenmişti²¹:

- 1 Firmaların kuruluşu: Kapitalist ekonomisinde piyasaya ‘giriş’ kararı girişimci ve işletme sahipleri tarafından verilirken sosyalizmde devlet işletmelerin piyasaya ‘girişini’ planlama bürokrasisi kararlaştırır.
- 2 Firmaların tasfiyesi: Kapitalist ekonomisinde işletmenin piyasadan çekilişi, yada ‘çıkışı’, rekabet güçleriyle gerçekleşebilmektedir. Bir işletme başarısız olduğunda iflasını ilan eder ve/veya başka firmalarıyla birleşir. Sosyalist ekonomisinde ise, sübvansiyon, kapatma veya birleşme kararlarını bürokratlar verir.
- 3 Üretim yönetimi: Bürokratlar tarafından seçilen yöneticiler ve firma işleyişi yıllık üretim planları çerçevesinde çalışmaktadır. Bunun sonucunda devlet

²⁰ Daniel Gros, Mark Suhrcke, Ten Years After: What is Special About Transition Countries? August 2000, Erişim: <http://www.ebrd.com/pubs/econo/wp0056.pdf> (16 Temmuz 2005), s.8-13

²¹ Peng, a.g.e., s.19

işletmelerinin ölçek ve faaliyet alanları, planlama bürokratları tarafından kontrol edilmektedir.

- 4 Ürün ve malzemelerin konumlandırılması ve dağıtımı: Bürokrasi pek çok ürün için kullanıcı ve üreticisini belirlemektedir. Böylece üreticinin belirli bir üründen ne kadar sağlamak zorunda olduğu ve kullanıcının ne kadarını almak zorunda olduğunu planlara dökülmektedir. Bu tür planlama ve koordinasyon ile bürokrasi aslında pazarın yerini almıştı.
- 5 Fiyatlandırma, yatırım, teknoloji ve dış ticaret kararları: Bu kararları alma gücü bürokratların elindedir. Bunun sonucunda devlet işletmelerinin yöneticileri genellikle emir alıcıları olarak çalışmaktadır.
- 6 Yöneticilerin işe alımı, ödüllendirilmesi ve görevden alınması: Devlet işletmeleri için yönetici seçimi tümüyle bürokrasinin elindedir.
- 7 İşgücü yerleşimi ve yönetimi: Sosyalist şirketin işçileri, bürokrasi tarafından tayin edilmekte olup aynı bürokratların belirlediği merkezi maaş şemasına göre ücretlendirilmektedir. İşçiler, fiilen ömür boyu istihdam edilme haklarına sahip ve yöneticilerin işçilerini cezalandırma yetkileri azdır.

Kısacası, sosyalist işletmelerinin asıl amacı, merkez planlamacıların belirlediği fiziksel üretim hedeflerinin gerçekleştirmesidir. Firmalar kar marjları, kalite, çeşitlilik veya müşteri hizmetlerine önem vermemektedir. Yöneticiler, müşteri memnuniyeti açısından değil üretim çıktısı açısından değerlendirilmektedir. Finansal performansın önemi yoktur. Tüm bu sorunlara rağmen sosyalist sistemi, belli bir zaman aralığında çalıştı. 1950 ve 1960’larda Sovyet ekonomisi bir yandan büyümüş, merkezi ve piyasa ekonomileri arasındaki ekonomik boşluk daralmış gibi görünüyordu. Ancak bürokrasinin yoğunluğu daha sağlıklı bir gelişmeyi engellemiş ve büyüme oranlarını aşağı çekmiştir.

4. DEVLET SOSYALİZMİN ÇÖKÜŞÜ

Devlet sosyalizmi, sosyalizmin kapitalist sisteminden daha üstün olduğu inancı üzerinde kurulmuştu. Bu inancın arkasında sosyalizmin ekonomiyi daha iyi ve daha verimli bir şekilde geliştirebileceği düşüncesi yatmaktadır. Bunun sonucunda, doğal olarak, sosyalist ülkeler kapitalist rakiplere nazaran daha yüksek yaşama standartlara

ulaşacaktı.²² Harvard iktisatçısı Janos Kornai, üretimde özel mülkiyetin tasfiye edildiği ve merkezi planlamanın hakim olduğu sosyalist planlı ekonomik sistemin ortaya çıkardığı pozitif ekonomik düzlem ile kapitalist sistemi “uygulamadaki sosyalizm (existing socialism)” ve “uygulamadaki kapitalizm (existing capitalism)” olarak adlandırmaktadır. Bu çerçevede, yazara göre: ‘Sosyalizme ulaşma doğrultusunda orijinal gidişat organik gelişme kanunları çerçevesinde gerçekleşmemiştir: sosyalizme geçiş, ekonomik sistemin içsel dinamiklerinden bağımsız (spontane) olarak ortaya çıkmaz. Aksine, sosyalist sistem toplum üzerine komünist partisi tarafından kaba kuvvet kullanılarak empoze edilir. Parti rakiplerini tasfiye eder ve muhalefeti parçalara ayırır. İktidara gelen komünist partinin yaratmayı amaçladığı toplum yapısının temellerini şekillendirecek bir kültür, ekonomi ve nihai olarak da toplum vizyonu vardır. Bu vizyon temel olarak, özel mülkiyet ve piyasa mekanizmasını tasfiye ederek yerine kamu mülkiyeti ve planlama sürecini getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımı ihtiva eder. Bu sistemde ayrıca, kapitalizme yönelik sempati doğurabilecek herhangi bir irade/beyanat çok şiddetli tepkiyle karşılaşır. Sosyalist sistemin jenerik programı toplumun yaşayan organizması üzerinde uygulamaya konduktan sonra, sosyalist sistem içerisindeki spontane güçler harekete geçerler. Sonuçta, sistem kendini tamamlar ve kendi dokusuna uymayan kurum ve organizasyonları tasfiye eder’.²³

Devlet sosyalizminin temelinde yatan politik ve sosyal sorunlarının yanı sıra ekonomik, yönetsel ve organizasyonel problemleri iki alanda birleştirilebilir: koordinasyon ve motivasyon sorunlarıdır. Koordinasyon sorunu, ekonomik faaliyetlerinin merkezi planlama ve bürokratik kontrol aracılığıyla koordine etmek için etkili olmadığından ortaya çıkmaktadır. Bürokratlar kendi planlama ofislerinden yeterli bilgilere sahip olmadığından dolayı planlar sürekli revize edilmekte ve düzeltilmektedir. Bunun sonucunda gerçek plan yerine ortada sadece günlük işler ve merkezi plana hiç benzemeyen ekonomik işlemlerin kalabalığı bulunmaktadır.

Güvenilir bilgilerin eksikliği, aynı zamanda devlet işletmelerinin gerçek imkan ve kapasitesinin bilinmemesine neden olmaktadır. Planlamacıların talep ettikleri, işletmenin bir önceki sene sergilediği performansına göre belirlenmektedir. Bundan

²² Peng, a.g.e., s.20

²³ Şahin Yaman, Türk Cumhuriyetlerinde Ekonomik Reformların 10 Yılı, *Erişim:* <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/ocakozel2002/reform.htm> (07.07.2006)

dolayı devlet işletmesi yöneticilerinin işletme çıktısı ve karının maksimize etme motivasyonları bulunmamaktadır. Ayrıca belirlenen plandan fazlasının gerçekleştirilmesi, bir sonraki yıl bu işletmenin hedefi olacağı bilinci, yöneticileri en düşük performans göstermeye itmektedir. Bunun dışında fazladan çalışma hiçbir şekilde ödüllendirilmediğinden çalışanlar işlerinin kalitesini ve verimliliğini geliştirmek için çok az motivasyonuna sahipler. Motivasyon sorunu, ‘tüm insanların mülkiyeti’ teorisinden de kaynaklanmaktadır. Böylece ‘devlet mülkiyeti herkesin ve kimsenin’ düşüncesi sonucunda hem yöneticilerin hem sıradan çalışanların gelişmek için gerçek motivasyonları olmamaktadır.

Sovyet kaynaklarına göre, 1928-41 döneminde yılda ortalama yüzde 13,9’luk bir büyüme oranı yakalamış olan ekonominin hızı, 1960’larda yüzde 7,1’e, 1970’lerde yüzde 5,3’e, 1980’lerin ilk yarısında ise yüzde 3,2’ye düşmüştür. Büyüme oranları düştükçe başta gıda ve tüketici ürünlerinin arzında sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Devlet sosyalizmin krizi, ekonomik zorluluk, memnuniyetsizlik ve hükümetlerin itibarlarının yitirmeleri, birçok sosyalist ülkede reformların yapılmasına yol açmıştı. 1953, 1956 ve 1968’de Macaristan’daki denemeler, 1968’de Çekoslovakya’daki reformlar örnek olarak gösterilebilir.

Çin’deki ‘Kültürel Devrim’ (1966-1976), ekonominin tümüyle çökmesiyle ve 1970’lerin sonlarında devlet sosyalizminin itibarının yitirmesi ile sonuçlanmıştı.²⁴ 1978’de devlet sosyalizminden vazgeçmeyi ve Çin nüfusunu fakirlikten kurtarmayı hedefleyen ekonomik reformlara başlanmıştır.

Sovyetler Birliği’nde de 1960’larda bir sorunun olduğu açıkça anlaşılmaya başlayınca ilk defa ekonomik reformların uygulanmasına gidilmişti. Ancak devlet, belirlenen hedefler uğruna maddi kaynakların harcanmasına ve insan hayatlarının kurban edilmesine dayanan Stalin’in metotlarına artık başvuramazdı. Nüfusun sosyo-demografik yapısı değişti. Eğitimli çalışanların beklentileri kapitalist ülkelerindeki taleplere hızla yaklaşıyordu.²⁵ Khrushchev ve Brejnev reformları, ekonomiye bir iyileştirme getirmeyip mevcut olan rejime karşı eleştirilerin artmasına neden olmuştu.

²⁴ Peng, a.g.e., s.22-26

²⁵ V. Bunce, The Empire Strikes Back: The Transformation of the Eastern Bloc from a Soviet Assert to a Soviet Liability, *International Organization*, Vol. 39, No. 1, s 23

1980’lerin sonlarında ‘Glasnost’ (Açıklık) ve ‘Perestroika’ (Yeniden Yapılanma) hareketleriyle bir takım liberal önlemler getirilmişti. Bağımsız Sovyet bürokrasisi (nomenklatura), seçimler ve piyasa rekabeti aracılığıyla denenerek yeni kontrol şekillerine tabi tutuldu. Ancak Gorbaçev’in yeni rejim kurma çabaları gerçekleşemedi. Emrinde olan nomenklatura, bürokratik davranış yasasını çiğneyerek ulusal hareketlerine ve özel mülkiyete katıldı. 1990’larda yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal radikal değişimler, merkezi ideolojisini ve politik mekanizmasını yok edip devlet sosyalizmin tüm olumsuzluklarını ortaya çıkartmıştı. Sovyet ekonomisinin düşüşü engellenememiştir. Merkezin gücü azaldıkça SSCB bünyesindeki Cumhuriyetler de vergi ödemeyi kesmişlerdir. 25 Aralık 1991 tarihinde SSCB Komünist Parti Genel Sekreteri Mikhail Gorbaçev istifa etmiş ve Sovyetler Birliği de tarihe karışmıştır. Saheneye çıkan 15 yeni cumhuriyetin bırakıp pazar ekonomisine geçmek için reformlara başlamış ve böylelikle “dönüşüm” sürecine girilmiştir.²⁶

Sovyet mirasını devralan Rusya Federasyonu, bu dönüşüm sürecine sahip olduğu zengin doğal kaynakların, eğitilmiş işgücünün ve Sovyet teknolojisinin getirdiği, avantajlarla başlamıştır. 70 yıldan uzun bir süredir merkezi planlamayla yönetilen ekonominin, pazar ekonomisine dönüştürülebilmesi için makroekonomik istikrar sağlanmalı ve ekonominin yeniden yapılandırılması gerekliliği karşısında 1991’de Rusya Federasyonu Devlet Başkanı Boris Yeltsin’in başlattığı ekonomik reform programı bu hedefler doğrultusunda hazırlanmıştır. Aynı dönemde kapsamlı bir özelleştirme programı da uygulamaya konulmuştur. Bu reformlar ile Sovyetler Birliği’nden arta kalan planlı ekonominin ortadan kaldırılması yolunda önemli adımlar atılmış, ancak gerçekleştirilen reformlar, geniş ölçekli refah artışı sağlamadığı gibi ekonomideki kötü yönetim, yolsuzluk ve toplanamayan vergiler geçiş ekonomisi olma sürecini uzatmıştır.

5. GEÇİŞ SÜRECİNDE REFORMLAR

Sosyalizmden kapitalizme geçiş sürecini Kornai şu şekilde açıklıyor: “Sosyalizmden kapitalizme geçiş, özel mülkiyete karşı anayasal hükümlerin tasfiyesi, özel teşebbüsün resmi düzeyde teşviki, özelleştirmenin özendirilmesi ve kapitalizm yanlısı ideolojilerin savunulabilmesinin legal hale getirilebilmesi süreçlerini ihtiva eder. Bununla birlikte, kapitalizmi toplum üzerine empoze etmeye gerek yoktur. Herhangi bir siyasal parti

²⁶ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Rusya Ülke Raporu, Erişim: <http://deik.org.tr> (06.10.2006)

tarafından toplum üzerinde uygulanması gereken genetik bir programa ihtiyaç bulunmaz. Yalnızca engeller kaldırılır ve başka hiç bir şey yapılmasa bile kapitalizm er veya geç (tedrici bir şekilde de olsa) ortaya çıkar'.²⁷

Geçiş ekonomileri, yirmi yıl devam eden sosyalizmden kapitalizme geçiş sürecinde değişik reformlara başvurmuşlardır. Ancak bu reformların sonuçlarına bakıldığında ülkelerdeki gelişmeler seçilen geçiş yolları doğrultusunda farklılık göstermektedir. Peng çalışmasında iki ana yolu üzerinde durmaktadır. Birincisi, 1990'da Polonya'nın liderliğinde başlayan ve ODA ve BDT ülkelerin çoğu tarafından benimsenen 'büyük patlama' ('big bang') reformları. Bu reformların amacı, en kısa zamanda mümkün olduğu kadar çok ve programsız reformlar uygulayarak merkezi planlamayı piyasa ekonomisinin esasları ile değiştirmektir. Bu ülkelerde yaşananlar, bazı değişimlerin bir günde yapılabileceğini gösterdi. Gerçekten de bir günde merkezi planlama yok edildi, pazarlar liberalleştirildi ve özel mülkiyet kısıtlamaları kaldırıldı. Fakat özelleştirme, devlet işletmesi yönetimlerinin değişmesi, piyasa-destekli kurumların geliştirilmesi gibi asıl reformlar yıllar almaktadır.

Çin ve daha sonra Vietnam ise, ikinci yaklaşımı seçmişleridir. Bu aşamalı yolun özelliği, zamanla derinleşen kısmi reformların uygulanmasıdır. Yerel denemeler yapılarak ilk önce ziraatin dekollektivizasyonu gerçekleştirildi ve ondan sonra yabancı yatırımlara kapılar açıldı, fiyatlar liberalleştirildi ve merkezi planlama aşamalı olarak terk edildi.

Birinci yoluyla gerçekleşen ekonomik reformların başarısızlığı, SLÖ – stabilizasyon, liberalizasyon, özelleştirme - yaklaşımında yatmaktadır. Makro ekonominin stabilizasyonu, devlet bütçesinin açığının kısıtlamasını içermektedir. Ancak 'şok terapisinin' sonucunda 'büyük depresyon' ve 'büyük enflasyon' olayları ortaya çıkmıştı. Fiyatların liberalizasyonunda fiyatların belirlenmesi mafya ve tekellere bırakılmıştı. Özelleştirme ise, gerekli düzenleyici ve hukuki kurumların henüz oluşmadığı dönemde yapılmıştı.

²⁷ Yaman, a.g.e.

Piyasa ekonomisine aşamalı geçişi – kurumsallaşma, rekabet ve yönetim - KRY yoluyla olmuştur. Devletin ilk olarak piyasa ekonomisi kurumlarının (mülkiyet hakları, hukuki altyapı, ticari ve yatırım bankaların sistemi, ticari yasalar, muhasebe, sigorta, finansal sistem, reklam) oluşturmaları, gerçekleştirilen reformların başarısını gösterdi. Yeni kurulan firmalarının rekabet gücünün arttırması, özelleştirmeden daha önemli bir rol oynamıştı. Çünkü özelleştirilen şirketler tekel olarak kalmakta ve üretim ve ihracat faaliyetleri için gereken kaynaklarını geliştirmemektedir. Çin'deki yeni kurulan işletmelerin çoğu üretimin gelişmesini harekete geçiren bir güç olarak ortaya çıkmaktadırlar. Devletin güçlü ve aktif yönetimi, piyasa ekonomisine yönelik kurumlarının bütün bölgelerde kurulması ile geçiş sürecinde önder rolü üstlenmiştir. Bu yönde gerçekleştirilen ticaret politikası, tecrübeye sahip olan ve ciddi finansal kaynakları sağlayan yabancı yatırımcılarını Çin'e çekmeye başarmıştı.

6. BÜYÜME ORANLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Sosyalist blok yıkılmadan önce ülkelerin dış dünyaya kapılarını kapatarak, sorunları çözmek yerine üstünü örtmeyi tercih ettikleri, ancak bu politikaların başarılı olmadığı bir gerçektir. Doğu Blok'u bugün köklü bir değişim süreci yaşamaktadır. Siyasetin yanı sıra, ekonomi de büyük bir dönüşüm geçirmektedir. Merkezi planlamadan piyasa ekonomisine geçiş sürecinde be ülkelerde, rekabete dayalı bir sistem savunan, yabancı sermayeye dahi sıcak bakan bir anlayış hakim olmaya başlamıştır. Aslında bu değişim, gönüllü bir eylemden ziyade değişen dünya düzeninin bir gereği olarak ortaya çıkmıştır.²⁸

Aşağıdaki tabloda geçiş ekonomisi sürecini yaşamış olan ülkelerin, sürecin başlangıcı olarak kabul edilen 1990 yılı ile 2004 yılları arasındaki büyüme rakamları verilmiştir. Buna göre; Bağımsız Devletler Topluluğu ve Eski Sovyetler Birliği Cumhuriyetlerinin oluşturduğu Devletlerin, geçişin başlangıcında GSYİH'lerinin yarısına yakını kaybettikleri, ancak 2000 yılından sonra istikrarlı büyümeye geçebildikleri görülmektedir. Bu ülkeler içerisinde, verilerin alındığı dönemde, en yüksek çıktı kaybını 1992 yılında % 44,8 ile Gürcistan yaşarken, en yüksek büyümeyi 2003 yılında

²⁸ Tandircioğlu, a.g.e., s.202

% 13,9'luk oran ile Ermenistan gerçekleştirmiştir. 2004 yılında ise, en yüksek büyüme oranı Azerbaycan %10 ve Kazakistan %9 olarak sergilemişti.

Orta ve Doğu Avrupa'daki geçiş ekonomilerini ele aldığımızda, üretimin bir önceki periyoda göre % 40'luk bir düşüşle karşılaştığı gözlenmektedir. Tablo 3'de bu ülkelerin her birinde en büyük düşüşler geçişin başladığı ilk yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu ülkelerde büyüme ancak bu düşüşlerden iki yıl geçtikten sonra başlayabilmiştir. Stabilizasyon çalışmaları, fiyat liberalizasyonu gibi yapısal reformlar ve küçük ölçekli özelleştirmeler bu ülkelerde izlenmiş büyümeye yol açan politikalarlardır. 1998 yılında pozitif büyümeye geçen ODA ülkeleri istikrarlı büyüme ortamına da kavuşmuştur.²⁹ Piyasa ekonomisi kurallarına işlerlik kazandırmayı başaran, özellikle Polonya, Slovakya ve Romanya gibi Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinin, reform uygulama konusunda yetersiz ve yeteneksiz olarak görülen dağılan Sovyetler Birliği Ülkelerinden daha fazla yabancı yatırım çekerek, hem daha erken hem de daha büyük oranlarda büyümeye başladığı, buna bağlı olarak da işsizlik oranlarını azaltarak, hayat standartlarını yükseltip, sosyal huzursuzlukları önlediği görülmüştür.

²⁹ Asuman Altay, Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Roller, Görevleri ve KOBİ'lerin Durumu, 2003, s:18

Tablo 3:
Geçiş Ekonomilerinde Büyüme Oranları

Ülkeler	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Arnavutluk	-10	-27,7	-7,2	9,6	8,3	13,3	9,1	-7,0	12,7	8,9	7,7	6,8	4,7	6,0	6,2
Bulgaristan	-9,1	-11,7	-7,3	-1,5	1,8	2,9	-9,4	-5,6	4,0	2,3	5,4	4,0	4,8	4,3	5,5
Hırvatistan	0,0	-15,1	-11,7	-8,0	5,9	6,8	6,0	6,5	2,5	-0,9	2,9	4,4	5,2	4,3	3,7
Çek Cum.	-1,2	-14,2	-0,5	0,1	2,2	5,9	4,3	-0,8	-1,0	0,5	3,9	2,6	1,5	3,1	4,0
Makedonya	0,0	-9,8	-8,0	-9,1	-1,8	-1,2	1,2	1,4	3,4	4,3	4,5	-4,5	0,9	3,1	2,5
Macaristan	-2,5	-7,7	-3,1	-0,6	2,9	1,5	1,3	4,6	4,9	4,2	5,2	3,8	3,5	2,9	4,0
Polonya	-11,6	-7,0	2,6	3,8	5,2	7,0	6,0	6,8	4,8	4,1	4,0	1,0	1,4	3,8	5,5
Romanya	-5,6	-12,9	-8,8	1,5	3,9	7,1	4,0	-6,1	-4,8	-1,2	1,8	5,3	4,9	4,9	5,8
Slovakya	-2,5	-14,6	-6,7	-3,7	6,2	5,8	6,1	4,6	4,2	1,5	2,0	3,8	4,4	4,2	4,8
Slovenya	0,0	-9,3	-5,5	1,7	5,8	4,9	3,6	4,8	3,6	5,6	3,9	2,7	3,4	2,3	4,1
Estonya	-7,1	-22,1	-14,2	-8,8	-1,6	4,5	4,5	10,5	5,2	-0,1	7,8	6,4	7,2	5,1	5,5
Letonya	-1,2	-8,1	-21,3	-16,2	-9,8	3,3	4,7	7,0	7,3	-1,7	3,9	6,4	6,8	9,0	7,0
Litvanya	-3,3	-13,1	-34,9	-14,9	2,2	-0,9	3,8	8,3	4,7	3,3	6,9	8,0	6,4	7,5	7,5
Ermenistan	-7,2	-8,8	-41,8	-8,8	5,4	6,9	5,9	3,3	7,3	3,3	6,0	9,6	13,2	13,9	8,0
Azerbaycan	-11,7	-0,7	-22,6	-23,1	-19,7	-11,8	0,8	6,0	10,0	9,5	11,1	9,9	10,6	11,2	10,0
Beyaz Rusya	-2,8	-1,5	-9,6	-7,6	-12,6	-10,4	2,8	11,4	8,4	3,4	5,8	4,7	5,0	6,8	6,0
Gürcistan	-14,8	-20,1	-44,8	-25,4	-11,4	2,4	10,5	10,6	2,9	3,0	1,9	4,7	5,6	8,6	6,0
Kazakistan	-4,6	-6,8	-5,3	-9,3	-12,6	-8,2	0,5	1,7	-1,9	2,7	9,8	13,5	9,8	9,2	9,0
Kırgızistan	6,9	-9,1	-19,0	-15,5	-20,1	-5,4	7,1	9,9	2,1	3,7	5,4	5,3	0,0	6,7	6,0
Moldova	-1,5	-18,6	-29,1	-1,2	-30,9	-1,4	-5,9	1,6	-6,5	-3,4	2,1	6,1	7,2	6,3	7,0
Rusya	-3,6	-5,0	-14,8	-8,7	-12,7	-4,0	-3,6	1,4	-5,3	6,4	10,0	5,1	4,7	7,3	6,9
Tacikistan	-2,4	-8,7	-29,0	-11,0	-18,9	-12,5	-4,4	1,7	5,3	3,7	8,3	10,2	9,1	10,2	8,5
Türkmenistan	0,8	-5,0	-5,3	-10,0	-17,3	-7,2	-6,7	-11,3	6,7	16,5	18,6	15,9	8,1	7,7	7,5

Kaynak: Altay, Asuman (2003), “Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Roller, Görevleri ve KOBİ’lerin Durumu”, s:18, European Bank for Reconstruction and Development [EBRD], (2004), “Transition Report 2004”, s:38.

II. YABANCI PAZARLARA GİRİŞ

1.PAZARA GİRİŞ KARARINI BELİRLEYEN MODELLER

Pazara giriş stratejilerinin seçimine olan ilgi, uluslararası yatırım teorisinden başlamaktadır. Uluslararası üretim, özellik ve formu açısından bir problem olarak birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Southard 1931, Hymer 1960, Caves 1971 ve 1974, Dunning 1958 ve 1977). Bundan sonraki dönemde bu seçim, iktisatçı ve pazarlama uzmanları tarafından uluslararası pazarlama çerçevesinde geliştirilmiştir (Wind ve Perlmutter 1977, Pride ve Ferrell).³⁰ Diğer araştırmacılar pazara giriş seçiminin çokuluslu işletmeler için en önemli stratejik karar seti olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca bu seçimin yabancı piyasalarda verilecek kararlar ve performans üzerinde etkisinin bulunduğu belirtilmektedir (Root 1994, Nakos ve Brouthers 2002, Peng 2003). Pazara giriş stratejisinin seçimi, değişik teori ve ampirik çalışmaların gelişmesine neden olmuştur.

Bu stratejiler ile ilgili bildiklerimiz çoğunlukla Batı firmalar üzerinde yapılan araştırmalardan kaynaklanmaktadır. Rekabet temelli yaklaşımlarına göre, işletmeler kar artırımını sağlamak için sektördeki diğer işletmeleri ile rekabet eder, giriş engellerini kurar, tedarikçi ve alıcılarla karlı anlaşmaları yapar. Kaynak temelli yaklaşımları, işletmeleri teknolojik, finansal ve organizasyonel kaynaklarının bir bileşimi olarak kabul etmektedir. Böylece işletmenin stratejileri, bu kaynakların satın alma ve kullanımına yönelik geliştirilir ve işletme benzersiz olup rakipler tarafından zor takip edilebilecektir. Son yıllarda araştırmacılar bu iki yaklaşımı geliştirip işletmenin rekabete odaklanmasına ve kaynaklarının yönetmesine ek olarak, stratejilerinin oluşturulması ve uygulamasında devlet, toplum ve kültür gibi olguların etkilerini de hesaba katmaları gerekmektedir. Bu etkiler, kurumsal çerçeve olarak kabul edilmektedir.³¹

³⁰ Zhao ve Decker, Decker Reinhold ve Xuemin Zhao. 'Choice Of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical And Theoretical Studies', (Discussion Paper No.512, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld, 2004), *Erişim:* <http://www.springerlink.com/index/123k057520188239.pdf> (07.07.2006), s.1

³¹ Peng, a.g.e., s.41-42

1990’larda Orta ve Doğu Avrupa (ODAÜ) ve Sovyetler Birliği’nin dağılmasından sonra oluşan bağımsız devletler topluluğu (BDT), toplumsal deneyler için eşsiz bir alan olmuştur. Bu alan, uluslararası işletmecilik ve yönetim bilim dallarında mevcut olan teorilerin uygulanabilirliğini test etme ve yeni teorileri geliştirme imkanı sağlamıştı.³²

Bu perspektifler – İşlem maliyeti teorisi (TCT), Vekalet teorisi (AT), Kaynak temelli teorisi (RBT) (yetenekler, bilgi ve öğrenme perspektifleri dahil olmak üzere) ve Kurumsal Teorisi (IT) – geçiş ekonomisi bağlamında Hoskisson ve diğerleri ile 2000 yılında belirlenmiş olup, 2001’de Peng ve diğerleri ile ‘Büyük Çin’ (Greater China) adlı çalışmada ve 2004’de Meyer ve Peng’in Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerine yönelik çalışmasında önde gelen teoriler olarak geliştirilmiştir.³³ Bu yaklaşımların her biri, çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara giriş kararlarını belirlemeye çalışmakta ve uygulanan stratejilerinin ana sorunlarının anlaşılmasında katkıda bulunmaktadır.

Uluslararası işletmecilik ve yönetim alanında güncel araştırma temelinde alternatif teorik perspektiflerin geliştirilmesi yatmaktadır. Yeni menfaatlerin ortaya çıkmasıyla birlikte mevcut olan teoriler farklı bir şekilde yorumlanmaya ve yeni teoriler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu yeni fenomen, değişik teorilerin anlatma ve tahmin etme gücüne ulaşmak için ilgi çekici bir araştırma laboratuvarını sunmaktadır. Araştırmacıların geçiş ekonomilere olan ilgileri özellikle 1980’lerin sonunda yoğunlaşmıştır. Ve bu ilgi mevcut olan teorilerin geliştirilmesi üzerinde etki yaratmaya başlamıştır.

Geçiş ekonomisi teorilerin geliştirilmesi ve test edilmesi için ilgi çekici bir laboratuvar olmaktadır. Çünkü merkezi planlamadan pazar rekabetine geçiş süreci eşsiz toplumsal deneylerin serisini sağlamıştı. Bu toplumsal deneyler araştırmacılara mevcut olan teorilerin genelleştirebilirliğini test etmeye izin vermektedir. Ayrıca bunlar olgun pazar ekonomileri üzerinde yapılan araştırmalarda dikkat çekmeyen gizli özellik ve varsayımları ortaya çıkarmaktadır.

³² Klaus E.Meyer ve Michael W.Peng, ‘Probing Theoretically Into Central And Easten Europe: Transactions, Resources, And Institutions’, *Journal Of International Business Studies*, Journal of International Business Stadies, Vol.36, 2005, s.600

³³Mike Wright, Filatotchev Igor, Hoskisson E.Robert ve Peng W.Mike. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging The Conventional Wisdom, *Journal Of Managment Studies*, Vol. 42:1, 2005, s.2

M.W.Peng ve K.Meyer yaptıkları araştırmada geçiş ekonomileri (GE) üzerinde geliştirilen çalışmaları inceleyip önder olarak ortaya çıkan bulguları destekleyen üç yaklaşım üzerinde yoğunlaştılar. Onlara göre, bu yaklaşımlar, teorinin genel olarak kabullenebilmesi için gereken *devamlılık*, *yenilik* ve *kapsam* kavramlarına uygun düşmektedir. GE üzerinde yapılan araştırmalarda örgütsel iktisat teorilerinin (İşlem maliyeti yaklaşımı - TCT ve Vekalet yaklaşımı - AT) devamlılığı en yüksek derecede gösterdiği söylenebilir. Kaynak temelli teorisi (RBT) başka alanlarda uygulandığında devamlılığı nispeten yüksek seviyede seyrederek. Kurumsal teorisinin (IT) devamlılığı, GE üzerinde kullanıldığında, alt düzeydedir. Çünkü bu yaklaşım uluslararası işletmecilik ve yönetim araştırmalarında genellikle ‘background’ olarak alınan faktörleri ön plana çıkarmaktadır. Diğer yandan, kurumsal teorisi, yeniliği en yüksek derecede sunmaktadır.

TCT ve AT geçiş ekonomilerin ortaya çıkmadan önce geliştirilmiş olup, RBT ve IT, araştırmacıların GE üzerinde ilgilerin yoğunlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan ve teorik gelişmeleri sunan yaklaşımlar olmuştur.

Geçiş ekonomileri üzerinde çalışan araştırmacılar, spesifik bağlamsal etkilerini teorik çerçeve ile birleştirmek için savaşılmaktadır. Bazı çalışmalar bağlamsal değişkenlerini, özellikle kurumlar ve radikal çevre değişimi, TCT ve AT gibi mevcut olan teorilerle birleştirmeye çalışırken, diğerleri iş stratejilerini kurumsallaşma açısından geliştirmeyi amaçlamaktadırlar.

1.1 OLI MODELİ

Uluslararası işletmecilik ve yönetim açısından John Dunning tarafından geliştirilen OLI modeli büyük önem taşımaktadır. Nobel Sempozyumunda sunulan ‘İktisadi Aktivitenin Uluslararası Dağılımı’ (“The International Allocation of Economic Activity”) adlı çalışması, literatürde Mülkiyet (Ownership), Konum (Location) ve Uluslararasılaşma (Internationalization) teorisi olarak yer aldı. Yabancı yatırımın büyümesini ve başlangıç işlemini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini içeren bu eklektik

yaklaşım araştırmacı tarafından sonraki yıllarda daha da geliştirildi (Dunning 1980, 1988, 1995, 1998 ve 2000).³⁴

Eklektik Paradigmaya göre, bir işletme kendi ülkesinin sınırları dışında yatırım yapabilmek için hedef ülkedeki yerli firmalara kıyasla bazı avantajlara sahip olmalıdır. Yatırımcı işletme, bu avantajları yerli firmalardan birine kiralayarak faaliyette bulunmak yerine, kendisi doğrudan pazara girmeyi tercih edebilir. Bu tercih, yabancı pazardaki faaliyetinden daha yüksek oranda kâr etme beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca yatırım yapan işletme, avantajlarını yeni bir pazarda kullanarak rekabet gücünü artıracaktır.

OLI modeline göre, işletmenin pazara giriş kararını, üç avantaj seti belirlemektedir. Bu avantajlar aşağıdaki Tablo 4’da gösterilmiştir.

Tablo 4:
Dunning’in Uluslararası Üretim Eklektik Teorisi

Mülkiyet avantajları

- Firmaya özgü bilgi avantajları
- İşletme, pazarlama, finansal beceriler
- Dikey entegrasyon
 - Kaynakların kontrolü
 - Pazarların kontrolü
- Riskin çeşitlendirilmesi

Uluslararasılaşma avantajları

- Mülkiyet hakların güçlendirilmesi ve diğer işlem maliyetlerin giderilmesi?
- Satıcı belirsizliğin azaltılması
- Hükümet düzenlemelerinin ayarlanması

Konum (ülkeye özgü) avantajları

- Ulusal üretim fonksiyonları
- Hükümetin kontrol ve düzenlemeleri

³⁴ Xuemin Zhao, a.g.e.,s.21

Politik risk; kültürel değeler

Kaynak: Alan M. Rugman, Donald J.Lecraw ve Laurence D.Booth, International Bussiness; Firm and Environment, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1985, s.118

- a) *mülkiyet avantajları*, ya da şirkete özgü avantajlar, mülkiyet sahibinin uyruğu ve doğasına bağlı avantajlardır. Belli bir pazarda hizmet yapan bir firma diğer ülkelerden gelen firmalara karşı belli mülkiyet avantajlara sahip olmalıdır. Şirkete özgü (mülkiyet) avantajları, çoğunlukla, en azından bir zaman dilimi içerisinde eşi olmayan ve firmaya özgü maddi olmayan varlıklarının mülkiyeti şeklinde olmaktadır.
- b) *uluslararasılaşma avantajları*, kendi örgüt içinde ulusal sınırlar arasında mülkiyet avantajlarının transferinden kaynaklanan avantajlar. Bu avantajlar, önceki paragrafta ele alınan koşulların yerine getirildiğini varsayar. Ayrıca uluslararasılaşma avantajlarına sahip olan bir firma için bu avantajların başka yabancı firmaya satılması veya lisans sözleşmesi verilmesi yerine kendi tarafından kullanılmasını daha karlı olması gerektiğini savunur. Böylece çokuluslu olacak firma, kendi mülkiyet avantajlarını uluslararasılaştırmak için (örneğin, bilgi alanında şirketine özgü avantajları üzerinde mülkiyet haklarını korumak için) teşvikte bulunmalıdır. Bu işlem ise bağımsız bir şirketle yapılacak sözleşme yolundan çok kendi aktivitelerin genişletilmesi yoluyla yapılmalıdır. Lisans anlaşması, yönetim sözleşmesi, franchising, anahtar teslim projesi, teknik hizmet anlaşması veya sözleşmeli üretim gibi uluslararasılaştırmamanın alternatif yöntemleri, şirkete özgü avantajların elde edilmesi için uygun yöntemler olmamaktadır.
- c) *konum avantajları*, ya da ülkeye özgü avantajlar, üretim maliyetleri ve karı etkileyen değişik kaynak, kurum ve düzenlemeleri içeren farklı yerlerin bulunmasından kaynaklanan avantajlardır. Bu avantajlar, önceki iki paragrafta ele alınan koşulların yerine getirildiğini varsayar. Bir şirket için ülkeye özgü avantajlarını (en azından bazı faktör girdileri, doğal kaynaklar da dahil olmak üzere, bağlamında) kullanarak ana ülkesi dışında çalışması daha karlı olmaktadır. Aksi takdirde, yabancı pazarlar tümüyle ihracatlar, iç pazarlar da tümüyle iç üretim ile idare edecektir. Böylece çokuluslu şirketlerin konum

avantajları, yabancı pazarlarda çalışma şeklini belirleyen önemli unsurlar olmaktadır.³⁵

OLI avantajları iyi sağlandığı takdirde işletme yüksek kontrol seviyesi bulunan uygun pazara giriş tipini benimseme eğilimine sahip olacaktır. Son yıllarda araştırmacı tarafından rekabet avantajları, piyasa başarısızlıkları ve işbirlikleri gibi dinamik çevre özelliklerinin de modele entegre edilmesi gerektiği vurgulandı.

Geçiş sürecinde pazara giriş kararlarını anlatmak için OLI modeli büyük bir uygulama alanı bulmuştu. Teorinin temelinde yatan ana fikirler birkaç ampirik çalışmalar tarafından desteklendi. Nakos ve Brouthers'ın 2002 yılında geçiş ekonomileri üzerine uyguladıkları bu modelde, giriş kararını etkileyen faktörler incelenirken rekabet ve karar vericileri etkileyen stratejik koşul ve olasılıklarını ihmal etmektedir.³⁶

1.2. ÖRGÜTSEL İKTİSAT TEORİLERİ

İktisat ile organizasyon teorisinin birleştiği alan olarak kabul edilen örgütsel iktisat, klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve organizasyon yapılarını klasik iktisat anlayışı ile birleştiren bir alandır.³⁷ Kurumsal İktisadın dayandığı varsayımlar, iktisadi bireyin doğasına ilişkin (yöntemsel bireycilik ve sınırlı rasyonellik) varsayımlardan, piyasa mekanizmasının işleyişi olanlara (işlem maliyetleri gibi) kadar geniş yelpaze oluşturuyor.³⁸ Organizasyonel ekonomi, gerçekte bazı teorilerden oluşmaktadır. Bunlardan iki tanesi vekalet teorisi ve işlem maliyet ekonomisidir. Bu iki teori perspektif olarak aynı olmasa da organizasyona ve yönetime bakış açılarında benzerlikler görülmektedir.

Vekalet Yaklaşımı

³⁵ Alan M. Rugman, Donald J.Lecraw ve Laurence D.Booth, *International Bussiness; Firm and Environment*, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1985, s.118

³⁶ Zhao ve Decker, a.g.e., s.7-8

³⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9.Baskı, Beta Basım Yayım,İstanbul, 2003, s. 360

³⁸ Mehmet Gürsan Şenalp, 'Dünden Bugüne Kurumsal İktisat', *Kurumsal İktisat*, Derleyen: Eyüp Özveren, İmge Kitabevi Yayınları, 1.baskı, Ankara, 2007, s.60-61

Vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbirleri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır.³⁹ Örgütsel iktisat literatüründe vekalet teorisi, amaçların uyuşmadığı durumlarda organizasyonlar açısından bu uyuşmazlığın sebeplerini ve sonuçlarını anlamaya çalışır. İnsanların bencil ve fırsatçı oldukları düşüncesi vekalet teorisinin dayandığı temel varsayımlardır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi Vekalet veren (principal) diğeri de Vekil (agency)dir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekalet ilişkisi söz konusu olur.

Yöneticiler (vekalet verenler), kendi kazançlarını daha yüksek bir seviyeye çıkartabilmek için vekillerin (müdürleri) izlenmesi gerektiğini düşünürler. Vekilleri izleyebilmenin bir yolu, vekilin kararları ve davranışları hakkında mümkün olduğunca çok ve eksiksiz bilgi toplamaktır. Bunun en açık örneği; firmaya dışardan yatırım yapanlarla, firmanın yöneticileri arasındaki ilişkidir. Amaca ulaştıracak işler konusunda “vekil” daha fazla bilgiye sahiptir. “Vekalet veren” ise, çeşitli teşvik ve kontrol önlemleri ile, vekilin amaçlar doğrultusunda çalışmasını denetlemektedir. Görüldüğü gibi vekalet yaklaşımı genel itibari ile hissedarlar ve yönetim arasındaki problemleri ele almakta olup bu problemlerden kaynaklanan temsil maliyetlerini minimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu ise yönetim ve hissedarların amaç ve hedeflerinin uyumlaştırılması yoluyla sağlanmalıdır. Bunun için hissedarlar yönetimi motive edici çeşitli enstrümanlar geliştirmek ve yönetimi sürekli olarak takip etmek zorundadırlar. Vekalet teorisi daha çok vekilin davranışları ile ilgilenmektedir.

Bu düşünce, geçiş ekonomilerinde uygulandığında araştırmacılar temel faktörlerin belirlenmesinde benzer problemlerle karşılaşmışlardır. Çünkü vekalet ilişkileri karmaşık ve özellikle yeni özelleştirilmiş firmalarda tam tanımlanmamış olmaktadır. Açıkça geleneksel vekalet yaklaşım modelleri uygulamada sınırlı tahmin etme gücüne sahiptir.⁴⁰ Bu yüzden yönetim yapıları ile performans arasındaki bağ üzerindeki anlamlı tahminlerin daha dikkatli incelenmesini (resmi yönetim yapıları kadar otoritenin gayri resmi hatları, değişik hissedarların rol ve güçleri) gerektirir.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı

³⁹ Tamer Koçel, *a.g.e.* s. 358

⁴⁰ Klaus E.Meyer ve Michael W.Peng, *a.g.e.*, s.606

Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonların bu değişim maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi (modeli) araştırmaktadır. Çünkü ekonomi en iyi stratejidir.⁴¹ Yaklaşımın temelinde yine rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır.

İşlem maliyetleri, fiyat mekanizmasının işletilmesi ile ilgili maliyetlerdir. Bu maliyetler mal veya hizmetlerin üretim maliyetlerinden farklıdır. Çünkü analiz birimi mal veya hizmetler değil işlemlerdir. Geleneksel mikroiktisat teorisinde işlem maliyetlerinin sıfır olduğu varsayılır. Ancak, gerçek hayatta piyasalar mükemmel işlememektedir ve bu nedenle piyasaları kullanmanın bir takım dezavantajları olabilmektedir. Bu durumda; üretim, yatırım, kalite ve fiyatlandırma kararlarını sözleşme veya diğer piyasa araçları yerine firmanın tek taraflı olarak kendisinin belirlemesi daha ekonomik olabilir. Firma açısından “yap-satın al/kullan-sat” (make-or-buy/use-or-sell) kararı, üretim faaliyetlerini firma içinde veya fiyat mekanizması yoluyla koordine etmenin göreceli maliyetlerine bağlıdır ve bu, firmanın dikey bütünleşme derecesini belirler.

Literatürde işlem maliyetleri ile ilgili teorik çalışmaların çıkış noktası Coase’in 1937 yılında yazdığı “The Nature of the Firm” isimli eseridir.⁴² Coase bu eserinde, işlemlerin piyasalarda gerçekleştirilmesinden kaynaklanan işlem maliyetlerini şu şekilde özetler⁴³:

- Fiyat düzeyinin belirlenmesi ile ilgili araştırma maliyetleri
- Sözleşmelerin müzakere maliyetleri
- Uzun dönemli sözleşmelerde, değişen koşullara göre davranma esnekliğinin azalmasından kaynaklanan maliyetler
- Hükümet veya düzenleyici otoritelerin firma içi işlemlere uygulamadığı, ancak piyasa işlemlerine getirdiği maliyetler (vergi gibi).

Firma içi koordinasyon maliyetleri ise şunlardır:

⁴¹ Tamer Koçel, a.g.e. s. 361

⁴² Xuemin Zhao, a.g.e., s.5

⁴³ Mehmet Gürsan Şenalp, a.g.e., s.72-73

- Firma büyüdükçe ilave işlemleri yönetmenin maliyetlerinin artması nedeniyle yönetime göre azalan getiriler,
- Firma içerisinde gerçekleştirilen işlemler arttıkça kaynakların israf edilme olasılığının artması,
- Küçük bir firmanın büyük bir firmaya kıyasla daha fazla sahip olduğu diğer üstünlükler dolayısıyla içselleştirme süreci ile birlikte bir veya daha fazla faktörün arz fiyatının artması (örneğin yöneticilik yeteneğine sahip insanların büyük bir firmanın yöneticisi olmaktansa küçük bir firmanın yöneticisi olmayı tercih etmeleri nedeniyle sahip oldukları vasıflı emeğin arz fiyatını artırmaları gibi).

Williamson (1975), Coase'nin çalışmasını daha ayrıntılı işlemiş ve firma içi işlem maliyetlerinin bazı nedenlerden dolayı piyasa alışverişlerinden daha az maliyetli olabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Williamson'a göre piyasada gerçekleşen işlemlerin maliyetlerini artıran iki faktör vardır. Birincisi çevresel faktörlerdir. Bunlar, bir ara malının alıcıları ve satıcıları arasındaki sözleşmelerin müzakere edilmesini ve uygulanmasını zorlaştıracı nitelikte olan, piyasa belirsizliği, işlemin taraflarının sayısının azlığı ve işlemlerin sıklık derecesidir. İkincisi ise beşeri faktörlerdir. Bunlar, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılıktır. Çevresel ve beşeri faktörler karşılıklı etkileşimle işlem maliyetlerini artırır.

İşlem maliyeti, işletmeler arasındaki mal veya hizmetlerin değişimindeki müzakere, denetleme ve yönetim süreçlerinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerdir. Genelde iki kısma ayrılan işlem maliyetinde birinci kısım yapılacak olan işlemle ilgili işlemin taslağının hazırlanması, müzakere edilmesi, korunması gibi süreçlerde ortaya çıkan maliyetlerdir (ex ante). Diğeri ise işlem sonrasında işletmenin karşılaştığı beklenmeyen maliyetlerdir (ex post). İşlem maliyeti temelde üç sebebe dayandırılmaktadır ki bunlar çevresel belirsizlik ve sınırlı rasyonellik, işletmelerin fırsatçı davranmaları ve kaynak özgünlüğü (asset specificity)'dir.⁴⁴

İşlem maliyetinin bir sebebi olan çevresel belirsizlikte pazardaki değişim ve gelişmelerin çok hızlı olması, pazar bileşenlerinin fazla olması ve yöneticilerin pazar

⁴⁴ Decker ve Zhao, a.g.e. s. 8

hakkında gerekli bütün bilgilere sahip olamamaları sonucu yöneticiler pazardan optimum düzeyde nasıl faydalanacaklarını tam olarak belirlemede zorlanırlar. Yabancı yatırımı etkileyen faktörlerin çok çeşitli olması sonucu yöneticiler verecekleri kararların sonuçlarını gerektiği gibi öngörmeyebilirler. Ayrıca karar verme sürecinin sınırlı olması yeteri kadar alternatifleri değerlendirmelerini engelleyebilir. Dolayısıyla işlem maliyeti belirsizlik sonucu artar. İşlem maliyetlerini artıran beşeri faktörlerden biri olan sınırlı rasyonellik kavramı Herbert Simson (1957) iktisat yazınına kazandırdı. Sınırlı rasyonellik, belirsizlik ve risk durumları söz konusuysa, akılcı birey varsayımında direnmenin birtakım kuramsal sorunlar doğuracağını ifade etmektedir.⁴⁵ Sınırlı rasyonellik (bounded rationality), iktisadi birimlerin rasyonel davranmakla birlikte, bilgiyi alma, biriktirme ve işleme kapasitelerinin sınırlı olduğunu belirten bir kavramdır. Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır; bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda ‘tatminkar’ (satisficing) sayılan seçimi yapar. Karar vericiyi rasyonel seçimden uzaklaştıran kısıtlayıcı faktörler olarak insan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi; sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilginin tam olarak bulunamaması veya zamanında gelmemesi sayılabilir. Dolayısıyla rasyonel yaklaşımın ‘maksimum’ veya ‘optimum’ sonuca ulaştırmasına karşılık, kısıtlı rasyonellik ‘tatminkar’ sonuca ulaştırır.⁴⁶

İşlem maliyetinin bir diğer ana sebebi işletmelerin fırsatçı davranmalarıdır. Ticari anlamda fırsatçı davranmak, işlem yapacak işletmelerden birinin kendi çıkarı için hile, aldatma, şaşırtma, yanlış yönlendirme gibi şekillerle diğer işletmeyi zarara sokmasıdır. Oligopol veya oligopson yapıya benzer piyasalarda işletmelerin fırsatçı davranmaları daha kolaydır. Fakat tam rekabetin olduğu piyasalarda fırsatçı davranmak isteyen işletmeler piyasa tarafından dışlanılacağından fırsatçı davranışlar tam rekabet piyasalarında seyrek olur. Fırsatçılık, kaynak özgünlüğü durumuyla birlikte pazarlık maliyetlerini artırır. Ayrıca, fırsatçı davranış, tarafların aralarındaki sözleşmeye uymamalarına neden olabilir. Böyle bir durumda, taraflar arasındaki bilgi asimetrisi nedeniyle sözleşmelere uyulup uyulmadığını kontrol etmek zordur. Yasal düzenleme ve müeyyideler de bu soruna etkin çözüm olamıyorsa, artan işlem maliyeti firmaları dikey

⁴⁵ Mehmet Gürsan Şenalp, a.g.e., s.62

⁴⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s.104

bütünleşmeye yöneltecektir.⁴⁷ Williamson (1971), fırsatçılığın ahlaki unsurlar içeren güvende aldanma (moral hazard) kavramı ile ilişkili olduğuna işaret ederek, güven ortamının sağlanamaması durumunda dikey bütünleşme derecesinin de artacağını belirtir.

Kaynak özgünlüğünün da işlem maliyetinin üçüncü ana sebebi olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin işlem yaptığı başka bir işletme için yaptığı yatırım olarak tanımlanan kaynak özgünlüğü, başka bir amaç için kullanılması ya imkansızdır ya da yatırımın değerinin veya verimliliğinin düşmesine neden olur. Yatırımı yapan işletme, partneri piyasadan çekildiğinde veya başka bir işletmeyle anlaştığında büyük bir işlem maliyetiyle karşılaşır.⁴⁸

Belirsizlik ve sınırlı rasyonellik uzun dönem sözleşmelerin müzakere edilmesi ve uygulanmasına ilişkin maliyetlerin artmasına yol açar. Ayrıca bu tür sözleşmeler tarafların değişen piyasa koşullarına göre davranma esnekliğini de azaltır. Az sayıda işlemci pazarlığı problemi ve fırsatçılık ise tekrarlanan kısa dönem sözleşme maliyetlerini artırır. Çünkü, özgü kaynaklar nedeniyle yatırım kararlarını birbirlerine göre alan ve alternatif alıcı ve satıcıları olmayan firmalar, sözleşme yaparken fırsatçı davranış içerisinde birbirlerinin quasi-rantlarını elde etmeye çalışacaklardır. Bu durumda işlemlerin tekrarlanma sıklığı ve özel yatırım derecesi yüksekse firma içi işlemler rasyonel olacaktır.⁴⁹

İşlem maliyeti yaklaşımına göre, potansiyel ortağının bulunması, onunla görüşülmesi ve faaliyetlerinin kontrol edilmesi ile ilgili maliyetler, pazara giriş yönteminin seçimini etkilemektedir. İşlem maliyeti yaklaşımı, firmaların pazar temelli (sermaye gerektirmeyen) giriş stratejilerini tercih ettiklerini savunmaktadır. Böylece piyasanın ölçek ekonomilerinden yararlanabilmektedirler. Bunun yanı sıra işletmeler, uygun

⁴⁷ Jean F. Hennart, 'Theories of Multinational Enterprise'. In Rugman, Alan M. & Thomas L. Brewer, editors, *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, 2001, s.137

⁴⁸ Chun Jiang, 'Corporate Governance in IJVs – An Investigation of Foreign Equity Ownership Strategy', *International Review of Business Research Papers*, Vol.2 No.1, May 2006, s.67

⁴⁹ Ian F. Wilkinson ve Van Nguyen, (2002), 'A Contingency Model of Export Entry Mode Performance', School of Marketing Working Paper 02/2, Erişim: http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workiingpapers/Wilkinson02_2.pdf (13.01.2007)

anlaşmalara varabilmek için artan maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İlk olarak, sözleşmenin tüm olasılıklarının tahmin edilmesi ve dahil edilmesi zor olmaktadır. İkincisi, asimetrik bilgi olgusunun bir sonucu olarak adil bir fiyatın alınması mümkün olmayışıdır. Ayrıca anlaşmaların denetlenmesi ve yerine getirilmesi, uzaklık, iletişim sorunları veya ölçülebilen çıktılarının eksikliği gibi nedenlerden dolayı zor olabilmektedir.

İşletmeler, işlem maliyetini azaltmak için kendi ülkelerinin siyasi, ekonomik ve sosyal yapılarına bağlı olarak hibrit veya hiyerarşik yapıya uygun stratejiler geliştirmektedirler. Japonya’da uygulanmakta olan Keiretsu sisteminde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler birbirlerinin belli oranda hissesini alarak birbirlerinin yönetimlerine iştirak ederler. Hibrit ve hiyerarşik yapının bazı özelliklerini bileştirerek oluşturulan bu sistemde, bütün işletmeler yapmaları gereken hemen hemen bütün işlemleri sistem içerisinde gerçekleştirebilirler. Çin’de ise hibrit yapıya benzer özellikler gösteren Guanxi sistemi, farklı işletmelerde anahtar pozisyonlardaki yöneticiler arası ortak hedefler olmasından dolayı bu işletmeler arasında oluşan güvene dayalı ve uzun süreli bir stratejik ortaklık oluşturulmasıdır.⁵⁰

Bu konuda çalışma yapan araştırmacılara göre, potansiyel ortak firması ile ilgili maliyetlerin (ortak bulma, mukavele yapma, görüşme ve denetleme) düşük olması durumunda firmalar hedef piyasalardan yararlanmak için pazara güvenme eğilimini göstermektedirler. İşlem maliyetleri arttıkça firmalar, tercihlerini tam mülkiyet sahipliği gibi daha hiyerarşik yöntemlere çevirmektedirler.⁵¹

Firmaya özgü teknolojinin (asset specificity) seviyesi, uluslararası giriş stratejisini etkileyebilmektedir. Daha fazla teknolojiye sahip olan işletmeler, teknolojilerini haksız kullanımından korumak için daha yüksek işlem maliyetlerine katlanırlar.

Örgütsel iktisat teorilerinin kapsam açısından farklılıkları olmasına rağmen ilişkiler ve bu ilişkilerin sonucunda hissedarların beklentisi açısından benzerlik göstermektedir.

⁵⁰ Michael W. Peng, Perspectives – From China Strategy to Global Strategy, Asia Pacific Journal of Management, Vol.22, 2005, s.133

⁵¹ Keith D. Brouthers, Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, a.g.e., s.205

Vekalet teorisinde hissedarlar yönetim ve yönetimin icraatları sonucu ortaya çıkan maliyetleri minimize etmek ister. İşlem maliyeti teorisi ise yukarıda da belirttiğimiz gibi üretilen mal ve hizmetlerin değişimi esnasında ortaya çıkan maliyetlerin minimize edilmesi esasına dayanır. Bu ilişkileri gerçekleştirenler ise vekiller olduğundan dolayı vekalet teorisi işlem maliyet teorisi ile direkt bir ilişki içinde olmaktadır. İşletme organizasyonlarının üretim faktörlerini bir araya getirerek işverene (organizasyon sahiplerine) kar sağlamak için kurulduğu genel kabul gören bir ifadedir. Hissedarlar bu kar elde etme işlemini en iyi şekilde nasıl başaracakları hakkında karar vermek zorundadır. Bu karar ise firmanın nasıl organize edilmesi gerektiği kararının merkezini oluşturur. Her iki teoride insanları, sınırlı rasyonel ve kendi ile ilgili konularda fırsatçı olarak ele alır.⁵²

Bu iki teoriyi uygulayan araştırmacılar, kurumsal çerçevenin bakış açısından kaynaklanan büyük değişmelerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu değişimleri kabul eden Williamson (1991) kurumsal değişikliklerin işlem maliyetlerinin meylini değiştiren parametreler olarak varsayılmasını önerdi. Geçiş dönemi bağlamında işlem maliyetleri, ‘zayıf kurumlar’ ve yüksek belirsizlikler yüzünden çok yüksek olmaktadır. Örneğin, enformasyon sistemlerinin ve etkin mahkemelerin eksikliği, araştırma ve gözlemlenebilir maliyetlerini yükseltmekte ve fırsatçı davranış üzerindeki etkinliğini zedeleyebilmektedir. Ayrıca araştırmacılar, metodolojik gereksinimler açısından uygun işlem maliyetlerinin ölçülmesinin zor olacağını görmüşlerdir. İşlem maliyeti yaklaşımının ölçme sorunun olmasına rağmen geçiş ekonomileri araştırmalarının yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Ancak İşlem maliyetinin yeni yaklaşımlarının geliştirilmesi için araştırmacıların geçiş ekonomilerinde bu teoriyi etkileyen faktörleri daha derin anlamaları gerekmektedir.

Örneğin, Meyer yatırımcıların uluslararasılaşma kararını belirleyen işlem maliyetlerinin kurumlar tarafından şekillendiğini vurgulamaktadır. Araştırmasında Meyer, yerli operasyonların kurulmasında yapılan işlem maliyetleri az olduğunda yabancı yatırımcının ortak girişim ve sözleşmeli anlaşmalardan daha çok tam mülkiyet sahipliği olan şirketleri kurarak operasyonları düzenlemeyi tercih ettiğini bulmuştur.⁵³ Brouthers

⁵² Xuemin Zhao, a.g.e., s. 8

⁵³ Klaus E Meyer, ‘Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe’, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, 2, Second Quarter, 2001, s.364

ve Brouthers çalışmalarında giriş stratejisi seçimini etkileyen çevre ve davranış belirsizliklerini içeren işlem maliyetleri üzerinde odaklanmışlardır.⁵⁴

Diğer çalışmalar, işlem maliyetlerinin doğrudan yabancı yatırımları ne kadar iyi belirlediğini göstermektedir. Bevan, Estrin ve Meyer'in bulguları, yabancı ticaret liberalizasyonunun doğrudan yatırımlarının akışını sağladığını ve yerli fiyat liberalizasyonunun tam ters bir etki yarattığını göstermektedir.

Genel olarak yabancı işletmelerin pazara giriş stratejileri üzerinde yapılan araştırmalar sadece işlem maliyeti teorisine bağlı kalmamaktadır. Çünkü bu yaklaşım statik olup dinamik süreci analiz etmek için yetersiz kalmaktadır. Ancak son araştırmalarda kurumlar, işlem maliyetleri, doğrudan yabancı yatırımlar ve çokuluslu şirketler gibi kavramlar arasındaki kurulan bağlantı, işlem maliyeti teorisinin gelişmesinde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca geçiş ekonomisi kavramı, ülkelerin değişik bölgesel özellikleri kullanarak işlem maliyeti parametrelerine yeni nitelikler kazandırmaktadır.⁵⁵

1.3 KAYNAK TEMELLİ TEORİSİ

Kaynak temelli teorileri, işletme performansını etkileyen özel kaynak ve yetenekler üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar son dönemdeki Uluslararası işletmecilik literatürü üzerinde büyük bir etki yaratmıştı. Kaynak temelli yaklaşımı dahilinde organizasyonel öğrenme teorileri, evrim teorileri ve dinamik yetenekler teorileri incelenebilir. Geçiş ekonomileri üzerindeki araştırmalar bir yandan kaynak temelli teorileri genişletip ve geliştirip öte yandan yeni sorun ve bulmacaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kaynak temelli teorilerin uygulanmasında geçiş dönemi bağlamında rekabet avantajı için zemin oluşturan kaynakların belirlenmesi önemli olmaktadır. Bu teoride Barney'in 1991'de geliştirdiği VRIO - değer, nadirlik, benzetebilirlik ve organizasyon - kriteri baz olarak kullanılmaktadır.

Kaynak temelli teorisi, işletmelerin kaynak yönetim yollarını kapsamaktadır. Kaynakların geliştirilmesi, transferi ve kullanım süreçleri, geçiş ekonomileri

⁵⁴ Keith D. Brouthers ve Lance Eliot Brouthers, 'Explaining the National Cultural Distance Paradox', *Journal Of International Business Studies*, Vol.33, No.1, First Quarter, 2001, s.183

⁵⁵ Meyer ve Peng, a.g.e., s.600-608

bağlamında farklılık göstermektedir. Bu dinamikleri kapsamak için ise yeni ölçüler gerekmektedir.⁵⁶

Kaynak temelli teorileri, ortak seçimi, örgütsel öğrenme ve satın alımdan sonraki yeniden yapılanma gibi yabancı işletmelerin sorunlarıyla nasıl başa çıkabileceğini analiz etmek için uygulanmaktadır.

Hızlı değişen çevre koşulları, yerli firmalar için kaynaklarının yeniden yapılandırma gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Böylece firmalar yerli rakiplerini rekabet dışı bırakmak için çokuluslu şirketlerle ittifaklar kurma yolunu seçmektedirler. Yerel işletmeler finansal olarak güçlü, teknolojik potansiyeli ve pazarlama anlayışı olan ortakları aramaktadırlar. Diğer taraftan yabancı yatırımcılar, yerli pazarlara ulaşmaya yardımcı olacak yerli firmaları aramaktadırlar. Böylece yatırımcılar, marka, dağıtım kanalları ve transfer edilen üretim teknolojilerini alacak ve adapte edecek yerli firmalar ve yerli kaynakların peşinde olmaktadır. Burada satın alınan ve satın alan işletmeler arasında iyi bir organizasyonel uyumun sağlanması önemli bir nokta olmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, örneğin Uhlenbruck ve De Castro, iki firma arasındaki uyumun sadece görünümde olup satın alımdan sonra örgüt performansı üzerinde olumsuz bir etki yarattığını savunmaktadırlar. Araştırmacılara göre, geçiş ekonomilerinde ortak girişim veya satın alma işlemleri, ana işletmeden sık sık büyük kaynak transferleri gerektirmektedir. Ve işletme performansı için ilave kaynakların transferi belirleyici rol oynamaktadır.

Kaynak temelli teoriler çerçevesinde geçiş ekonomiler üzerindeki çalışmaların çoğunda ortak girişim ve satın alınan işletmelerde örgütsel öğrenme olayı incelenmektedir. Diğer bir deyişle bu incelemeler piyasa-bazlı kabiliyetlerin çokuluslu şirketten nasıl transfer edilebileceğini ve ortak girişim tarafından nasıl öğrenilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu tür öğrenme, sadece yönetimin yeni metotlarını uygulanmasında kalmayıp yeni koşullara uymayan mevcut olan rutinlerin ‘unutulmasını’ de içermektedir.⁵⁷

⁵⁶ Xuemin Zhao, a.g.e., s.23

⁵⁷ Michael W. Peng, ‘The Resource-Based View And International Business’, *Journal Of Management*, Vol 27, 2001, s.820

Genel olarak kaynak temelli teorileri geçiş dönemi ekonomilerinde yeni sorunların çıkmasına neden oldu. Sosyalizm geçmişinden miras kalan kaynaklar hala değerini korumaktadır. Yerli firmaların çoğu piyasa ekonomisine ait kaynaklara sahip olmayabilir. Bu yüzden işletmeler yeni kaynaklar geliştirmenin yanında mevcut kaynaklarının adapte etmenin yollarını bilmelidir. Kaynak temelli teorilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, kurumsallaşma kavramı ile birlikte kullanıldığında yeni boyutlara ulaşabilir. Rekabet avantajları, özellikle beşeri sermayeye bağlı yeteneklerden sağlanmaktadır. Böylece yöneticilik ve liderlik yetenekleri, örgütsel kültür gibi işletme kaynakları, kurumsal bağlamında değişiklik gösterebilir. Bu yüzden bu teorilerin gelişimi kurumsal evre ile bağlantı kurulmasına bağlı olmaktadır.⁵⁸

1.4 KURUMSAL TEORİ

Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir.⁵⁹

Bir organizasyon teorisi olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Kurumsallaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eř şekillilik (izomorfizm) olarak da adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Organizasyonlar, bu yapısal eşbiimliliklerinin yanında, çevresel baskılar karşısında, belirli işleri yapma prosedürleri açısından da evre ile eşbiçimli-uyumlu olacaklardır.

Kurumsal teori 1980'lerden sonra toplumsal bilimlerde en çok uygulanan perspektif olmaya başlamıştır. Kurumsalcı bakış açısı, kurumları, genellikle insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, yine insanlarca oluşturulmuş kurallar ve kısıtlamalar olarak

⁵⁸ Meyer ve Peng, a.g.e., s.610-612

⁵⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, a.g.e., s. 361

tanımlar. Kurumlar, belirsizliklerinin ve eksik bilgi koşullarının söz konusu olduğu dünyamızda, insanların başkalarının ne yapacakları ya da nasıl karar verecekleri yönünde beklentilerini oluşturabilmelerine yardımcı olan bir tür ‘oyunun kuralları’dır.

Bu oldukça geniş ve muğlak kurum tanımlarını, ‘resmi’ (formal) ve resmi olmayan (informal) kurumlar biçiminde ikiye ayırarak hem daraltmak hem de daha anlaşılabilir kılmak yararlıdır. İnsanlar hem kendi koydukları kurallarla gündelik hayatın resmi kısıtlamalarını hem de geliştirdikleri birtakım eğilimler ve davranış biçimleriyle resmi olmayan kısıtlamalarını oluşturmuşlardır. Resmi kurumlar deyince akla ilk olarak yasalar, anayasa, sözleşmeler ve mülkiyet hakları gibi öğeler gelmektedir ki bunlar, toplumlarda genel olarak kabul edilmiş, meşrutiyeti artık sorgulanmayan, yüksek yaptırım gücü bulunan ve resmi kurallar üzerinde oluşmuş/oluşturulmuş kurumlardır.

Resmi olmayan kurumlar ahlak, gelenekler, tabular ve ideolojiler olarak sıralanabilir. Bu kurumlar, toplum yaşamını düzenleyen, resmi olmayan davranış kurallarını içerirler. Toplumsallaşma sürecinde öğrenilir ve geçmiş kuşakların dünyayı algılayış ve olayları değerlendirişlerini yansıtır.⁶⁰

TCT, AT ve RB teorilerin geliştiği olgun pazar ekonomilerinde kurumlara bir önem verilmemişti. Bunun tersine geçiş ekonomisi araştırmacıları, kurumların sadece bir altyapı koşulu olmadığını ve bu kurumların işletmelerin strateji tanımlama ve uygulamasını direkt olarak belirlediğini ve rekabet avantajı yarattığını anladılar.

İktisadi ‘plandan pazara’ geçişin mahiyeti, bir koordinasyon mekanizmasının yerini bir başka mekanizmanın alması anlamına gelmektedir. Sosyalist rejimlerin toplum ve ekonomisi, güçlü dikey koordinasyon niteliğini taşımaktaydı. Bu koordinasyonunun başarısızlık nedenlerinden biri, tedarik zinciri içerisinde bulunan işletmeler arasındaki işlem maliyetlerini yüksek tutan dikey ilişkilerin zayıf olmasıdır. Geçiş süreci daha etkili koordinasyon mekanizmalarının varlığını gösterdi. Pazarın etkinliği, piyasa ekonomisinin ‘oyun kurallarını’ (resmi ve gayri resmi) sağlayan destekleyici kurumlara bağlı olmaktadır. Kurumlar, belirsizliği azaltıp istikrarlı bir yapıyı kurmakta ve böylece

⁶⁰ Mehmet Gürsan Şenalp, a.g.e., s.47-48

işlem ve bilgi maliyetlerini azaltmaktadır.⁶¹ Yabancı yatırımcılar da geçiş ekonomilerine girişte yüksek maliyetler ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun nedenleri arasında, ortaklar hakkında eksik bilgilerin olması, iş anlaşmalarında tecrübesi olmayan ortaklarla görüşmeler, bürokrasi, gelişmemiş mahkeme sistemi ve yolsuzluk sayılabilir.

Geçiş dönemi öncesinde resmi kurumlar olan merkezi planlama rejimi ve bürokratik kontrol, geçiş sürecinde temelli değişikliğe uğramışlar. Bu durumda resmi olmayan kurumlar, ekonomik hayatının düzenlenmesinde daha önemli bir rol oynamaya başlamışlar. Geçiş ekonomilerindeki resmi olmayan kurumlar olarak kişisel bağlantılar, sosyalist rejim sürecinde olduğu gibi kalmışlar ve geçiş süreci içerisinde değişmemişlerdir. Resmi olmayan kurumlar, böyle istikrarsız bir dönemde, ekonomik belirsizliklerini azalttığı ve belirli bir istikrar ve tahmin edebilirliğini sağladığı için önemli olmaktadır.⁶²

Sonuç olarak, 1990’larda uluslararası işletmecilik ve yönetim araştırmalarında Kurumsal teorinin ortaya çıkışı ile aynı zaman dilimine düşen geçiş ekonomisi araştırmaları, perspektifin daha yaygın kullanılmasına ve gelişmesine temel oluşturdu.⁶³

Değişik kurumsal alanlarda çalışan çokuluslu şirketler, kurumsal değişikliklerin çok büyük olduğunu belirtmektedirler. Resmi kurallar, giriş stratejilerini sınıflandırma olanağını sunup (yatırım mülkiyeti itibarıyla) yatırımcılar ile otoriteler arasında olabilecek anlaşma aşamasını belirlerler. Özellikle geçiş ekonomilerindeki yönetici norm ve değerleri gibi gayri resmi kurumlar, işlem maliyetlerini oluşturmakta ve bunun sonucunda giriş kararını etkilemektedir. Resmi olmayan kurumlardan etkilenen karar vericilerin kişisel duygularının bile, yabancı yatırımlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Yerel şirketin satın alımında kurumların rolü özellikle büyüktür. GE’de özelleştirmeyi çevreleyen kurumlar, satın alım sonrası stratejileri ve performans üzerinde direkt ilişkide bulunan yabancı satın alımlara bir alan oluşturdu. Giriş stratejisinin belirlemede etkili olan zamanlama ve konumlandırma stratejileri, resmi ve resmi

⁶¹ Klaus E.Meyer, Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choise in Easten Europe, *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, 2, Second Quarter, 2001, s. 358

⁶² Peng, Business Strategies In Transition Economies, a.g.e., s.53

⁶³ Meyer ve Peng, a.g.e., s.614-616

olmayan kurumsal faktörlerine bağlı olmaktadır. Örneğin, endüstriyel yapılandırmalar veya doğal kaynaklarının kullanımı ile ilgili ihale koşulları, yatırımcılarının stratejilerini ve uygulamaya geçme hızını etkilemektedir.

Bu alandaki araştırmaların çoğu resmi kurumların giriş stratejileri üzerindeki etkisini incelerken resmi olmayan kurumların tanınması nispeten yeni olmaktadır. Peng'e göre resmi pazar destekleyicisi kurumlar az gelişme gösterdiğinde ve resmi olmayan kurumlar daha etkin olduğunda, yani geçiş sürecinin başlangıç aşamalarında, yabancı yatırımcılar, geçiş dönemindeki ülkelere girmek için yüzde yüz sahiplik oranı ile kurulmuş şirketlerine, ortak girişim ve ittifakları tercih etmektedirler. Bu bulgu Meyer tarafından da destek görmüştür. Çalışmasında yabancı yatırımcılar daha fazla gelişmiş kurumsal ortamı bulunan geçiş ekonomilerine girmek için tam mülkiyet sahipliği tercih ettiklerini sonuca varmıştı.⁶⁴

Pazara giriş şekli kararı üzerinde, resmi olmayan kurumsal farklılıkların etkisi mevcuttur. Örneğin, Batı ülkelerinde kurulmuş işletme uygulamaları, Sovyet sonrası toplumlardaki yavru şirketlere uygulandığında farklı bir etki yaratabilir. Fey ve Björkman Rusya'daki yavru şirketlerde uygulanan grup çalışması ve ödüllendirme sistemlerinin yönetici olmayan çalışanlarda olumlu bir etki yarattığını belirtmektedirler. Yalnız yöneticiler için aynı şey söylenemez. Bu olayın nedenleri, bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapısı ve risk ve sorumlulukları almasından kaçınma ile açıklanabilir.⁶⁵

Genel olarak, yöneticiler için stratejilerin, yapıların ve süreçlerin kurumsal özelliklere adaptasyonu en önemli sorun olarak tanımlanabilir. Uluslararası işletmecilik ve yönetim araştırmaları bu bağlantıları geliştirmek için daha ilk adımları atmakta ve çokuluslu şirketlerine bu problemlerin üstesinden gelmesi için öneriler sunmaktadır.

Geçiş ekonomileri üzerinde yapılmış uluslararası işletmecilik ve yönetim araştırmaları, 'piyasaların daima kurumlara dahil olduğunu' ispatlayarak, kurumsal teorisini güçlendirdi ve geliştirdi. Diğer yandan hızlı gelişmelere rağmen önder kurumsal

⁶⁴ Klaus E Meyer, 'Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choise in Easten Europe', *Journal of International Business Studies*, Vol.32, 2, Second Quarter, 2001, s.366

⁶⁵ Fey ve Björkman, The effect of Human Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.1, First Quarter, 2001,s.69-70

araştırmacılar, ‘kurumlar hakkında fazla bilgilere sahip olmadıklarını’ kabul etmektedirler.

Sonuç olarak, yukarıda incelenen yaklaşımlar giriş kararı üzerinde bir ışık tutmaktadır. Bu yaklaşımların bileşimi, optimal kararın verilmesi için pazara giriş stratejisini, 3 N (Nerede, Ne zaman ve Nasıl) boyutunda incelemektedir.

Dunning’in geliştirdiği OLI paradigması uluslararası işletmecilik araştırmalarında hakim olmuştur. Bu paradigma uluslararası üretimin rasyonelleştirilmesini açıklamak için geliştirilirken yukarıda ele alınan yeni teoriler daha geniş sorunları kapsamaktadır. Yalnız OLI modelinde kullanılan üç destekleyici sütunun diğer yeni üç yaklaşım ile bir şekilde paralellik gösterdiği söylenebilir. Kaynak temelli teori mülkiyet avantajlarını (O) incelerken, kurumsal teori konumlandırma avantajlarının (L) önemli tarafını analiz etmektedir. İşlem maliyeti teorisi ise uluslararasılaşma eğilimlerini (I) yansıtmaktadır.⁶⁶

Geçiş ekonomileri uluslararası girişim için çok kolay piyasalar olmayıp her uluslararası firma başarılı olmayabilir. En iyi yabancı firmalar, mülkiyet, konumlandırma ve uluslararasılaşma’nın temelinde yatan rekabet avantajlarını başarılı şekilde alan, kullanan ve geliştiren firmalardır.⁶⁷

Uluslararası pazar farklılaştırma stratejisinin uygulaması, yabancı pazara giriş şeklinin seçimi dahilinde geniş bir ürün/pazar planının geliştirilmesini içermektedir. Yabancı pazara giriş şekli, firmanın ürünlerini veya hizmetlerini ülkelerarası kullanılmasına izin veren kurumsal yapılandırmalar veya işletmenin ürünler, teknoloji, beşeri yetenekler, yönetim veya diğer kaynaklarıyla yabancı ülkeye girme imkanı sağlayan kurumsal yapılandırmalar olarak tanımlanabilir.⁶⁸

⁶⁶ Meyer ve Peng, a.g.e., s.602-620

⁶⁷ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s270

⁶⁸ Howard S.Rasheed, Foreign Entry Mode And Performans: The Moderating Effects Of Environment, 2nd Revise and Resumit for Journal Of Small Business Management, Erişim: [http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/jsbm/2005/00000043/00000001/art00003\(04.04.2006\)](http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/jsbm/2005/00000043/00000001/art00003(04.04.2006))

2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

1950 yılından sonra uluslararası ticaret, dünya üretimine nazaran daha tutarlı bir artış göstermiştir. Şüphesiz; uluslararası ticaret hacminin giderek artmasında çokuluslu şirketlerin dünya pazarında etkinliklerinin artması önemli bir rol oynamıştır.⁶⁹ Böylece, tüm firmaların büyüme ve genişlemesi için yabancı pazarlara girmek kaçınılmaz olmuştur. Uluslararası alanda rekabet avantajlarının sağlanması, değişik stratejilerin kullanma gerekliliğini ortaya koydu.

Firmaların veya büyük grupların uluslararası faaliyetlerindeki hareketlerini açıklamak için ‘uluslararasılaşma’ (internationalization) terimi, ‘artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemi’ olarak tanımlanabilir.⁷⁰ Yerel bir firmanın çokuluslu bir şirkete dönüşümü, birbirlerinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan sonra mümkün olmaktadır. Söz konusu aşamaların süreleri, her firma için farklılıklar gösterir. Ancak her işletme uluslararasılaşmaya hazır olmayabilir. Özellikle küçük firmaların hata yapabilme imkanı çok kısıtlıdır. Uluslararası pazarlar tüm belirsizlik ve risklere rağmen ulusal pazarlarla mukayese edilmeyecek ölçüde büyük ve çok boyutlu potansiyeller taşımaktadır. Firmaları uluslararası pazarlara çeken bu güç, uluslararası pazarların çekiciliği olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle değerlendirildiği zaman taşıdığı risk ve belirsizliklere rağmen firmalar açısından uluslararası pazarların tercih edilmesini açıklamak kolaylaşmaktadır.⁷¹

Bir işletmenin çokuluslulaşma motivasyonunun altında yatan iki önemli faktör bulunmaktadır:

- 1 İşletmenin büyüklüğü
- 2 Yerli pazarın büyüklüğü

Bu ilişki bir tablo (Tablo5) üzerinde açıklanabilir. Tablodan görüldüğü gibi büyük pazarlarda çalışan büyük işletmelerin uluslararasılaşma eğilimi yavaştır. Küçük işletmelerin büyük pazarlardaki uluslararasılaşma eğilimi tesadüfi olarak nitelenebilir.

⁶⁹ Gürün F., *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine olan Etki*, Ankara, 2001, s.11

⁷⁰ Mutlu, a.g.e., s.84

⁷¹ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.12

Küçük piyasalarda faaliyet gösteren büyük şirketler hevesli davranırken, küçük firmalar izleyici bir eğilim göstermektedirler.

Tablo 5:
İşletme Büyüklüğü, Yerli Pazar Büyüklüğü ve Uluslararasılaşma Eğilimi

İşletme Büyüklüğü		
Yerli Pazar Büyüklüğü		
	(Hücre 1) Hevesli Uluslararasılaşma	(Hücre 2) İzleyici Uluslararasılaşma
	(Hücre 3) Yavaş Uluslararasılaşma	(Hücre 4) Tesadüfi Uluslararasılaşma
	Büyük İşletme	Küçük İşletme

Kaynak: Michael W.Peng, *Global Strategy* kitabın 6.bölüm PowerPoint Sunumu, South-Western, 2005, s.7 <http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/peng/MBA857Wint05/Peng1ECh60501>

Firmalar, faaliyetlerini ulusal sınırların dışına genişleterek büyümek ve daha yüksek karlar elde etmek istedikleri takdirde çokuluslu bir firmaya dönüşmek zorunda kalırlar. Bir şirketi çokuluslulaşmaya farklı nedenler itmektedir. Ulusal pazarda karşılaşılan demografik, ekonomik ve rekabet kaynaklı gelişmeler, firmaları yerel pazarlarının dışında pazarlar aramaya itmektedir. Bunlara ek olarak işletmeler, büyüme stratejisi gereği yeni pazarlara girme kararı da verebilmekte ve yeni Pazar seçenekleri arasında uluslararası pazarlar da bulunmaktadır.⁷² Peng'e göre kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım yapan işletmelerin sayıları gün geçtikçe artmasının ana nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁷³

- Değişik ülkelerdeki daha fazla müşterilere satış yaparak daha büyük ölçek ekonomilerine ulaşmak;

⁷² Emrah Cengiz ve diğerleri, *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.12

⁷³ Michael W.Peng, *Global Strategy* kitabının 6.bölüm PowerPoint Sunumu, South-Western, 2005, s.3 Erişim: <http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/peng/MBA857Wint05/Peng1ECh60501> (02.02.2006)

- Bir ülkeye bağlanma riskini azaltmak için satışları bir çok ülkeye dağıtmak;
- Ana ülkesindeki başarısını tekrarlamaktır.

Mutlu'a göre uluslararasılaşma isteği bir çok nedene bağlı olabilir. Bu nedenler içsel ve dışsal nedenler olarak ayrılabilirler⁷⁴.

  sel Nedenler, işletmenin ya da kendi bünyeleri içinde ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorluklarla ilgilidir. Bunlar, i  yasal engeller ve iç ekonomik tıkanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işlemenin örgütlenme yapısının sağladığı yararlar biçiminde ifade edilirler.

Dışsal Nedenler, işletmenin kendi bünyesi içinde bulunduğu çevrenin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında kalan, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorluklar ve kolaylıklarla ilgilidir. Bu nedenler, ülkeler arasındaki ticaret engellerin kaldırılması ve uluslararası organizasyonların etkisi, araştırma geliştirme ve teknolojik yenilikler, üretim faktörlerinin elde edilmesiyle ilgili zorluklar olarak ifade edilirler.

G r ld ğu gibi uluslararasılaşma nedenleri çok çeşitli olabilir. Yabancı pazara girmeyi kararlaştıran yerel bir işletme, kısa veya yıllarca süren bir süreç içerisinde uluslararası bir işletmeye dönüşebilmektedir. Işletmelerin  okuluslulaşması ve bir ülke sınırının dışına taşarak yapısal değişikliğe uğramaları, dışa dönük bir stratejik planlamayı gerektirmektedir. Uluslararası faaliyetlere girmek isteyen işletmeler, dışarıdaki fırsatları ve tehditleri ölçerek kendisine en uygun pazara giriş yolunu seçmelidir.

Tüm dünya çapında işletmeler büyüyen bir hızla uluslararasılaşmaktadır. Yalnız uluslararasılaşan işletmenin yaşaması ve başarıya ulaşabilmesi, yabancı pazara girmek için kendisine en doğru ve uygun stratejinin seçmesi ile gerçekleşebilir. Birçok araştırmacıya göre, uluslararası işletmecilik alanında en çok dikkat edilmesi gereken konu, pazara giriş stratejisinin seçimi olmaktadır.

⁷⁴ Mutlu, a.g.e. s.94-96

Yeni pazarlara girmeye karar veren firmalar için çok sayıda farklı strateji bulunmaktadır. Şirketleri uluslararası pazarlara yönelmeye zorlayan dış pazarların cazibesi, günümüzdeki globalleşen pazarın sunduğu fırsatlarından kaynaklanmaktadır. Bu fırsatları doğru bir biçimde analiz etmek ve buna uygun davranabilmek için şirketlerin faaliyet gösterecekleri uluslararası Pazar yapılarına göre giriş stratejileri belirlemesi; sahip olduğu işletme kaynaklarını belirlenecek stratejinin gerektirdiği biçimde organize etmesi gerekmektedir.⁷⁵

Bu çalışmanın konusu olan pazara giriş stratejisinin seçimi, yabancı yatırımcılar için çokuluslulaşmanın ilk adım karar setini oluşturmaktadır. Giriş şeklinin seçilmesi bir stratejik davranış olup birtakım psikolojik, ekonomik, politik ve etkileşimlerinin ışığında belirlenmektedir. Öncelerde bu seçim tek aşamalı veya statik bir karar verme sorunu olarak değerlendiriliyordu. Ancak birçok uygulamada bu sorun en az hedef tarif etme, alternatif stratejileri belirleme ve optimal veya optimal altı stratejileri seçme süreçlerinden oluşan çok aşamalı bir problem oluşturmaktadır. Dinamik seçim modeli, basit kararların hiyerarşisini içermektedir. Bu kararların her biri, önceki kararlardan sağlanan yeni bilgiler ışığında sonucunu iyileştirmek için bir deneme olmaktadır. Ayrıca yabancı pazara girmeye başlayan şirketler öğrenme etkisi veya planlanmayan gelişmeler altında orijinal stratejilerini değiştirebilir. Stratejinin dinamik yeteneği, strateji yönetiminin içsel ve dışsal organizasyonel kabiliyetlerin, kaynakların ve fonksiyonel yeteneklerinin, değişen çevre ile uygun şekilde uyarlanması, birleştirilmesinde ve yeniden düzenlenmesinde kullanılır.⁷⁶

⁷⁵ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.4

⁷⁶ Decker ve Xuemin Zhao, a.g.e s.14-15.

3. BİR STRATEJİ OLARAK PAZARA GİRİŞ KARARI

Yabancı pazara girmeye çalışan bir işletme, seçilen pazara hangi yöntemle girileceği üzerine önemli bir stratejik karar vermelidir. Firmanın uluslararası stratejisinin başarısı için bu kritik karar, yeni ülke pazarında gelecekteki bütün karar ve işlemlerini etkileyecektir. İşletme yöneticileri, bu kararı vermek için rasyonel ve analitik bir süreç izlemektedirler. Diğer bir deyişle, olabilecek tüm pazara giriş şekillerini ve doğacak tüm etkilerini farklı seviyelerden ve bakış açılarından inceleyerek en uygun olacak yöntemi belirlemektedirler.⁷⁷

Strateji kavramı, gittikçe daha fazla önem içeren bir kavram olmaya başlamıştır. Organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama, özellikle günümüz koşullarında önemini daha da artmış bulunmaktadır. Temel amaç ve hedefleri belirgin bir şekilde tarif etme ve bunları sağlamanın yollarını tayin etme, bütün diğer planları içerecek olan uzun vadeli bir bakış açısını oluşturmada temel teşkil etmektedir.⁷⁸

Strateji, kelime anlamıyla ‘sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmek’ demektir. Kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri hareketin planlanması ve yürütülmesi bilimidir. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçe’ye giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği ve ya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.

Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kâr yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur.

⁷⁷ Esther Sánchez Peinado ve José Pla Barber (2003) ‘Choice Of Entry Mode: A Multi-Level Perspective Applied To The Services Sector’, Erişim: <http://www.carlosvuam.com/congress/programme> (10.03.2007)

⁷⁸ Harun Taşkın ve Mehmet R.Adalı. *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*, 1.basım, İstanbul, Değişim Yayınları, 2004, s.18

İşletme açısından stratejiyi Andrews ‘İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini: ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır’ olarak tanımlamıştır. Koçel’e göre ‘stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının ‘hangi alanlara’ ve ‘hangi amaçlar’ için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir’⁷⁹. Hoffer ve Schendel stratejiyi ‘işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler’ olarak ele almaktadır. Jauch ve Gluek stratejiyi işletmenin stratejik avantajlarını dış çevre değişimleri arasında bağlantı kuran, bütünsel, geniş kapsamlı ve entegre olmuş bir plan olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlama stratejinin üç ana niteliğini vurgulamaktadır:

- A) bütünsel, çünkü organizasyonun tüm bölüm ve parçalarını birleştirmektedir;
- B) geniş kapsamlı, çünkü organizasyonun tüm genel alanlarını kapsamaktadır;
- C) entegre olmuş, çünkü planın tüm parçaları uygun ve birbiriyle uyum içerisindedir.⁸⁰

Mintzberg’e göre strateji, plandan çok bir model, bir görüş, bir perspektif olabilir. Mintzberg, Chandler ve diğerlerinin tanımladığı planlanmış stratejilerin dışında ‘yukarıdan aşağıya’ planlamanın sonucu olmayan, durumsal stratejilerin de olduğunu belirtmiştir. Bu durumsal stratejiler, ‘aşağıdan yukarıya’ gelen daha küçük kararların akımı sonucu olmaktadır. Bu ayırım, geçiş ekonomilerinin işletme stratejilerinin anlaşılması için yardımcı olmaktadır. Çünkü bu ekonomilerde planlanmış stratejiler nadir olup ‘oluşan’, yada durumsal stratejiler sık sık uygulanmaktadır.⁸¹

Stratejik yönetim araştırmacıları, firmaların yaptığı işlemler ile performans arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu çalışmada strateji kavramı Peng’in ‘Business Strategies In Transition Economies’ adlı kitabında da kabul ettiği Hill ve Jones’un yaptığı operasyonel tanımıyla kullanılacaktır. Buna göre ‘strateji, organizasyonun performansını geliştirmeye veya sağlamaya olanak veren karar ve işlemlerin sistemidir’.

⁷⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, a.g.e., s. 455

⁸⁰ Mutlu ve diğerleri, a.g.e., s.2

⁸¹ Peng, *Business Strategies In Transition Economies*, s.2-3

Stratejinin bir terim olarak derin askeri kökeni vardır. M.Ö.500 yılında yazılan Sun Tzu'nun 'Savaşma Sanatı' adlı kitabında başarılı savaşma koşulları incelenip hem karar vericiler, hem de organizasyonel ve kurumsal çevre detaylı olarak analiz edilmiştir. Bu eserdeki askeri strateji prensipleri, pazarlama, insan kaynakları, kariyer planlaması alanlarında kullanıldığı gibi işletme yönetiminin konularından bir başkası olan pazara giriş problemi için uygulanabilir. Sun Tzu'nun kendini ve kendi çevreni iyi bilme prensibi, işletmenin SWOT analizinde görülebilir. İşletmenin bir taraftan kendi güçlü ve zayıf yönleri diğer taraftan da dış çevresinde bulunan fırsat ve tehditleri birleştiren karar ve işlemleri organizasyonun resmi, planlanmış stratejisini oluşturmaktadır. Değişen çevre koşullarının etkisinde planlanmış stratejilerin bazıları gerçekleştirilememektedir ve örgüt istenilen performansa "oluşan" stratejilerin katkısıyla ulaşmaktadır. Bu bağlamda 'iyi' bir strateji, güçlü taraflardan yararlanıp ve zayıf yönlerden kaçınırken tehditleri sıfırlayan ve fırsatları değerlendiren bir strateji olarak tanımlanabilir.⁸²

Strateji, temelinde işletmenin performansına bağlıdır. Nispeten basit uluslararası stratejilerin daha kapsamlı stratejilere doğru evrimi, gelişmiş stratejilerin daha iyi performansı sağladığı inancını içermektedir. Geçiş ekonomileri bu temel düşünceyi test etmek için ilgi çekici bir alan oluşturmaktadır. Ancak bunu ispatlayan çok güçlü nedenler bulunmamaktadır. Çünkü ilk aşamada seçilmiş olan strateji sonra değişebilmektedir.⁸³

Böylece ortak girişim ile pazara girmiş bir işletme sonradan tam mülkiyet sahibi olan bir şirkete dönüşebilmektedir. Ayrıca diğer yabancı firmalar da yerel firmaları satın alarak pazara girmeyi tercih etmektedirler. Bu açıklamalardan yüzde yüz sahiplik oranı ile kurulmuş şirketlerin daha iyi bir performans sergilediklerini söylemek mümkündür. Ancak Child (1998) ve Luo'nun (1996) araştırmalarında bunun gerçekçi olmayabileceği vurgulandı. Ayrıca ampirik çalışmalarına göre, ortak girişim ve tam mülkiyet sahipliği stratejilerini seçen işletmeler aynı performansı göstermektedir. Bazı işletmeler ise gelişmiş stratejilerden daha basit olanlara geri dönebilmektedir. İşletmeler stratejilerinde esnekliği koruyarak bazen 'bir adım geri' atıp sonuçta 'iki adım öne' atmış olurlar. Daniels ve Bracker'e göre işletmenin performansında giriş şekline bağlı olmadan satış ve varlıklarında çok önemli artışlar olmaktadır. Diğer araştırmalar finansal performans

⁸² Peng, a.g.e., s.3

⁸³ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.244

ve pazara giriş stratejileri arasındaki ilişkileri karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, Tang ve Yu (1989) çalışmalarında mülkiyeti kendisine ait şirket kurmanın en iyi ve optimal bir strateji olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bu strateji ekonomik kârın en yüksek dereceye ulaşmasını ve kritik bilgiler üzerindeki kontrolün maksimize edilmesini sağlamaktadır. Woodcock, Beamish ve Makino (1994), ortak girişim ile başlayan firmaların yerel bir firmayı satın alan firmalardan, yeni bir şirket kuran firmaların ise ortak girişim ile başlayan firmalardan daha iyi bir performans sergilediğini vurguladılar.⁸⁴ Lu ve Beamish (2001), sermaye gerektiren ve gerektirmeyen giriş şekilleri işletmenin finansal performansı yükseltirken ihracatın performans üzerinde olumsuz bir etki bulunduğunu savunmaktadırlar.⁸⁵

Tüm bu çalışmalar, pazara giriş stratejisi ile performans ilişkilerindeki değişikliklerini anlamamızı sağlamaktadırlar. Brouthers ve diğerleri (1999, 2002) giriş şeklinin seçiminin temelinde bir karar olduğunu unutulmaması gerektiğini tartıştılar. Araştırmacılara göre, değişik giriş stratejilerin performansı nasıl etkilediğini araştırılması yerine, örneğin işlem maliyeti teorisinin tahmin ettiği giriş stratejileri kullanılarak performanstaki değişiklikler incelenmelidir. Çünkü en iyi bir pazar giriş şekli mevcut olmamaktadır, yoksa tüm işletmeler tek bir stratejiyi uygulayacaklardı.⁸⁶

Yabancı pazarlara girmenin birçok farklı şekli bulunmaktadır. Firma, pazarına gireceği ülkenin gerektirdiği şartlara ve kendisine de en uygun olan yöntemin seçerek yabancı pazara girmelidir. İşletme yetkilileri uluslararası pazara giriş şekline karar verirken her bir şeklin farklı seviyede kontrol, bağlılık, ilgi ve risk içerdiğini bilmeli ve kendisine en uygun olanını seçmelidir.⁸⁷

Giriş stratejisinin işletmenin global stratejisi tarafından belirlendiğini aşağıdaki Tablo 6 yardımıyla açıklanabilir. Tablodaki stratejik amaçlar, yatırımcıların hangi kaynak ve koordinasyon mekanizmalarına ihtiyaç olduğunu belirlenmesini içermektedir. Firmanın yabancı pazara girebileceği seçeneklerinin analizine geçmeden önce stratejik amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir.

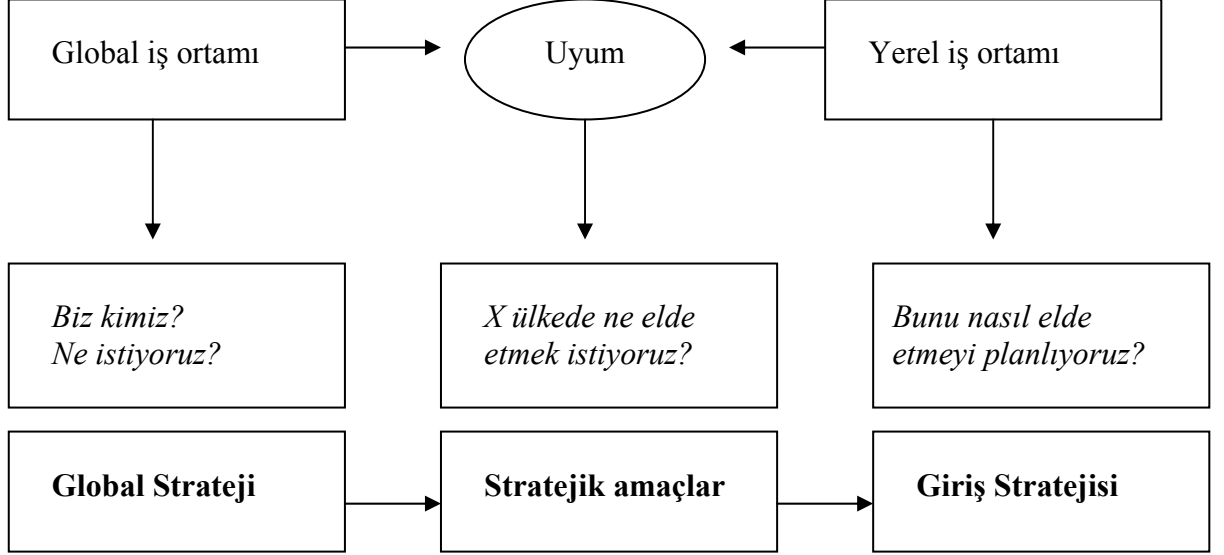
⁸⁴ Keith D.Brouthers ve George Nakos, 'SME Entry Mode Choice And Performans: A Transaction Cost Perspective', *Entrepreneurship Theory And Practice*, Bahar 2004, s.234

⁸⁵ Rasheed, a.g.e., s.4

⁸⁶ Brouthers ve Nakos, a.g.e., s.235

⁸⁷ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.22

Tablo 6:
Global Stratejinin Giriş Stratejisi ile Arasındaki İlişki



Kaynak: Klaus Meyer, Entry Strategy Analysis, Working Papers of Copenhagen Business School,

Erişim: <http://www.cbs.dk/staff/meyer> (06.07.2006)

Pazara giriş stratejisi, bir karar süreci olarak kabaca aşağıdaki aşamadan oluştuğunu söylenebilir.

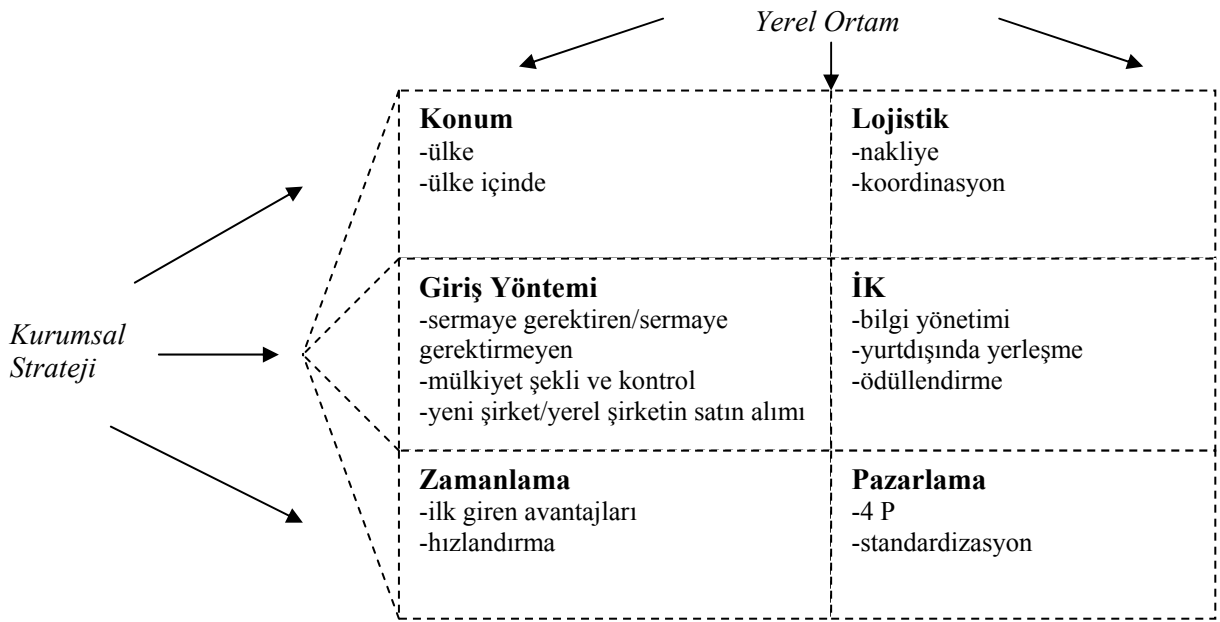
- 1- stratejik hedeflerin belirlenmesi (işletmenin neyi elde etmek istediğini bilmek);
- 2- değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi (neyin önemli olacağını bilmek);
- 3- alternatiflerin yaratılması;
- 4- alternatiflerin nitelik ve nicelik bakımından değerlendirilmesi ve
- 5- kararın verilmesidir.

Stratejilere karar verilirken en önemli belirleyici kriterler: risk, kar, yatırım miktarı ve kontrol derecesidir. Bu kriterler çerçevesinde karar vericileri çok kapsamlı bir değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirmede getiri oranı, kuruluş ve batmış maliyetler (önceden katlanılmış olan ve alınacak yeni bir kararla değiştirilemeyecek maliyet), nakit akımı (birim maliyetleri, üretim, nakliye, gümrük vs. masrafları; birim fiyatları ve satılmış ürün hacmi) gibi göstergeler değerlendirmenin finansal yönünü oluşturmaktadır. Nitel değerlendirmelerde lojistik, ürün kalitesi, ortaklarla paylaşılan bilgi üzerindeki kontrol, eğitim personeli maliyetleri ve kültürler arası (örgütler arası ve

uluslar arası) anlaşmazlıklar ön plandadır. Risk analizinde tüm nitel ve nicel değerlendirmeler yer alırken genel olarak global ve uzun vadeli perspektifte kurumsal stratejisi ile olan uyumun ne kadar sağlandığı değerlendirilmektedir.

Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda kurumsal strateji ve yerel iş ortamı çerçevesinde bir *strateji seti* ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7
Strateji Seti Olarak Giriş Stratejileri



Kaynak: Klaus Meyer, Entry Strategy Analysis, Working Papers of Copenhagen Business School,
Erişim: <http://www.cbs.dk/staff/meyer> (06.07.2006)

Tablo 7’de görülebileceği gibi konum, zamanlama, giriş yöntemi, lojistik, insan kaynakları ve pazarlama stratejileri birbirine bağlı olarak şekillendirilecektir.

Konumlandırma stratejisinin, diğer stratejiler ışığında nasıl belirlendiğini şöyle açıklanabilir:

Giriş yöntemine göre: yerel bir ortağa gereksinim duyuluyorsa veya yerel bir şirket satın alınacaksa konumlandırma, ortağının (şirketinin) bulunduğu yere göre belirlenebilir;

Zamanlamaya göre: hızlı bir girişim planlanıyorsa, teorik olarak uygun konum yerine daha iyi bilinen bir yere giriş yapılabilir;

Pazarlamaya göre: pazarlama stratejisi menşe ülkesi imajına bağlı ise, konum seçeneği sınırlanmış olacak;

İnsan Kaynakları'na göre: insan kaynakları politikası ev sahibi ülkeye ait gelenekleriyle çakışıyorsa konum seçeneği sınırlanmış olabilir;

Lojistik stratejisine göre: lojistik açısından belirli bir tip faaliyetleri yürüten limanlara ulaşım gerekiyorsa, yine konum seçeneği sınırlanmış olacaktır.

Zamanlama stratejisi ise, genel olarak ilk harekete geçen, 'lokomotif' stratejisini uygulayan, ve bekleyen firmaların avantajlarının değerlendirilmesini içermektedir. Lokomotif stratejisinin avantajları şöyle sıralanabilir:

- iş itibarı etkisi (bir markayı yaratmak nispeten daha ucuz, pazarda öncelikli olmanın avantajı, Pazarın büyümesi ile sağlanan pazar payı ve kazançlarının daha sonraki aşamada oluşturulması);
- müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin kurulması;
- otoriteler ile ilişkilerin kurulması (şahsi ilişkilerin önemi, örneğin izinlerin alınması için);
- talep birikmesinden faydalanması (bilinen ama piyasada bulunmayan markalar için);
- eşsiz kaynakların elde edilmesi (yerel dağıtım kanalları, marka isimleri, lisanslar ve yönetici olarak en iyi elemanların tutulması);
- öğrenme eğrisinin aşağıya kayması (öğrenme ve buna bağlı olarak birim imalat maliyetlerin, üretimin toplam hacmine bağlı olması, deneme yapma olanakları ve böylece elde edilen öğrenmenin çokuluslu şirketinin genelinde sağladığı katkı);
- global rekabet (global liderin önüne geçmesi ve ikinci en iyi firma atılımlarına engel olması).

Buna karşılık bekleme stratejisinin avantajları şöyle:

- yüksek riski taşıyan çevre koşulların öğrenilmesi;
- lokomotif firmalardan fiyatlandırma, konumlandırma vs. konularında bilgi edinmesi;
- lokomotif firmalara 'pazarı oluşturmalarına' müsaade etme;
- lokomotif firmalara bürokrasiyle savaşmalarına müsaade etme.

Böylece konum, pazarlama, insan kaynakları veya lojistik için bir strateji tasarlandıysa, bunların hayata geçirilmesi öncelikle altyapının oluşturulmasına ve yerel koşulların daha detaylı bir biçimde araştırılmasına bağlı olarak daha yavaş olabilir. Ayrıca pazara giriş yöntemi yerli bir şirketi satın alınması olarak belirlendiyse zamanlama stratejisi, uygun bir şirketin bulunmasına bağlı olabilir.

Giriş yönteminin, diğer stratejiler ışığında nasıl belirlendiğini şöyle açıklanabilir:

Zamanlamaya göre: pazara girişi acil veya önemli pazar payı hızlı bir biçimde oluşturulacaksa, ortak girişim veya yerel şirketin satın alımı daha uygun olabilir;

Konumlandırmaya göre: konumsal tercihler çok özel ise (tercih edilen konum söz konusu olan endüstrinin merkezi olmadığı sürece) yeni bir şirket kurulabilir;

Pazarlamaya göre: yerel pazarlama yetenek ve deneyim gerektiriyorsa, ortak girişim veya yerel şirketin satın alımı, pazara giriş stratejisi olarak daha uygun olabilir;

İnsan Kaynakları'na göre: şirketin kurumsal kültürü çok rastlanmayan özellikler taşıyorsa, yeni şirketin kurulması daha uygun olabilir. Aksi takdirde yeniden yapılandırma maliyetleri yüksek olabilir;

Lojistik stratejisine göre: tedarik zincirinde sıkı bir entegrasyon söz konusu ise sözleşmeli üretim yerine yerel şirketin satın alma yöntemi tercih edilebilir.

Bu çalışmada yabancı firmaların geçiş ekonomisi olan pazarlara giriş stratejileri, diğer bir deyişle, yabancı yatırımcıların bu ülkelerde nasıl rekabet ettikleri incelenmektedir. Bu bağlamda uluslararası rekabet, çokuluslu şirketler için mücadele alanı oluşturan bu yeni açılmış piyasalarda rekabeti ifade etmektedir. Burada değişik ülkelerden gelen işletmelerin farklı stratejik seçimleri göstermeleri ilginizi çekmektedir. Luo ve Peng'e göre, bazıları erken yatırımları tercih edip ilk başlayan avantajlarından yararlanmaktadır. Diğerleri bekleme ve sonuçları görme stratejileri seçmektedir. Bazı firmalar bu pazarlara girmek için ortak girişimi seçerken diğerleri mülkiyeti tamamen ana şirkete bağlı işletmeleri kurmayı tercih etmektedirler⁸⁸.

⁸⁸ Peng, a.g.e., s.7-8

4. ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazara giriş stratejisi; işletmelerin ürünlerini, teknolojilerini, insan kaynaklarını ve yönetsel değerleri gibi varlıklarının yabancı ülkelere taşınmasını sağlayan kurumsal bir düzenlemedir.⁸⁹

Yeni bir pazara giren işletme değişik giriş şekilleri arasında bir seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Bu seçim birbirine bağlı fakat farklı iki konunun kararlaştırılması ile başlar. İlk olarak işletme, yabancı ortaklıkta sahip olmak istediği oranını belirlemeli. Uygulamada işletme, yabancı pazarda sermaye gerektirmeyen (ihracat, lisans anlaşması vs.) ile sermaye gerektiren (kısmi veya tam sahiplik) giriş yöntemleri arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır. İkincisi, seçilen giriş modeli sermaye gerektiriyorsa işletme, yerli bir firmayı satın alacağını veya tamamıyla yeni bir şirket kuracağını kararlaştırmalıdır.

4.1 GİRİŞ STRATEJİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Uluslararası pazarlama ve uluslararası işletmecilik alanında yapılan çalışmalarında yabancı pazarlara giriş stratejilerinin sınıflandırılması çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Tablo 8, pazara giriş tipinin seçimi üzerinde bir hiyerarşik model sunmaktadır. Giriş stratejilerinin hiyerarşik yapıda incelenmesi, bu stratejilerinin öncelikle sermaye gerektiren ve sermaye gerektirmeyen olarak iki ana gruba ayrılmanın gerekliliği düşüncesidir. Ayrıca firma yetkilileri için böyle bir ayırım, karmaşık tercihler arasında seçiminin yapılmasını kolaylaştıracaktır.⁹⁰

Genel anlamıyla uluslar arası giriş stratejileri iki ana kritere göre sınıflandırılabilir:

- 1) üretim faaliyetlerin konumlandırma kriteri,
- 2) yabancı ortaklıkta hedeflenen sahiplik oranı.

Üretim faaliyetlerin konumlandırma kriterine göre, üretimini hedef ülkesi dışında barındıran işletme, ürünlerini bu hedef ülkeye ihraç edebilir. Bunun ikinci seçeneği de,

⁸⁹ Aleksi Karkkainen, Selection Of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business, *Erişim: http://.....* (20.10.2006)

⁹⁰ Yigang Pan ve David K.Tse, The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4, Fourth Quarter, 2000, s.551

işletmenin teknolojik kaynaklarının, sermayesinin, beşeri yeteneklerinin ve şirketinin yabancı pazara transfer edilmesidir. Yabancı pazarda ise bunlar direkt olarak satılabilir veya yerli kaynaklarla birleştirilip yerli pazarda satılmak üzere ürünlerin üretiminde kullanılabilir.

Giriş stratejilerinin sınıflandırılmasında kullanılan ikinci kriter, *yabancı ortaklıkta hedeflenen sahiplik oranı*, üç değişik varyasyonu sunmaktadır. Bunlar, a) '0' sahiplik oranı, b) kısmi sahiplik oranı ve c) tam mülkiyet sahipliği. Yukarıdaki kriterleri baz alarak giriş şekli alternatifleri üç ayrı grupta toplanabilir:

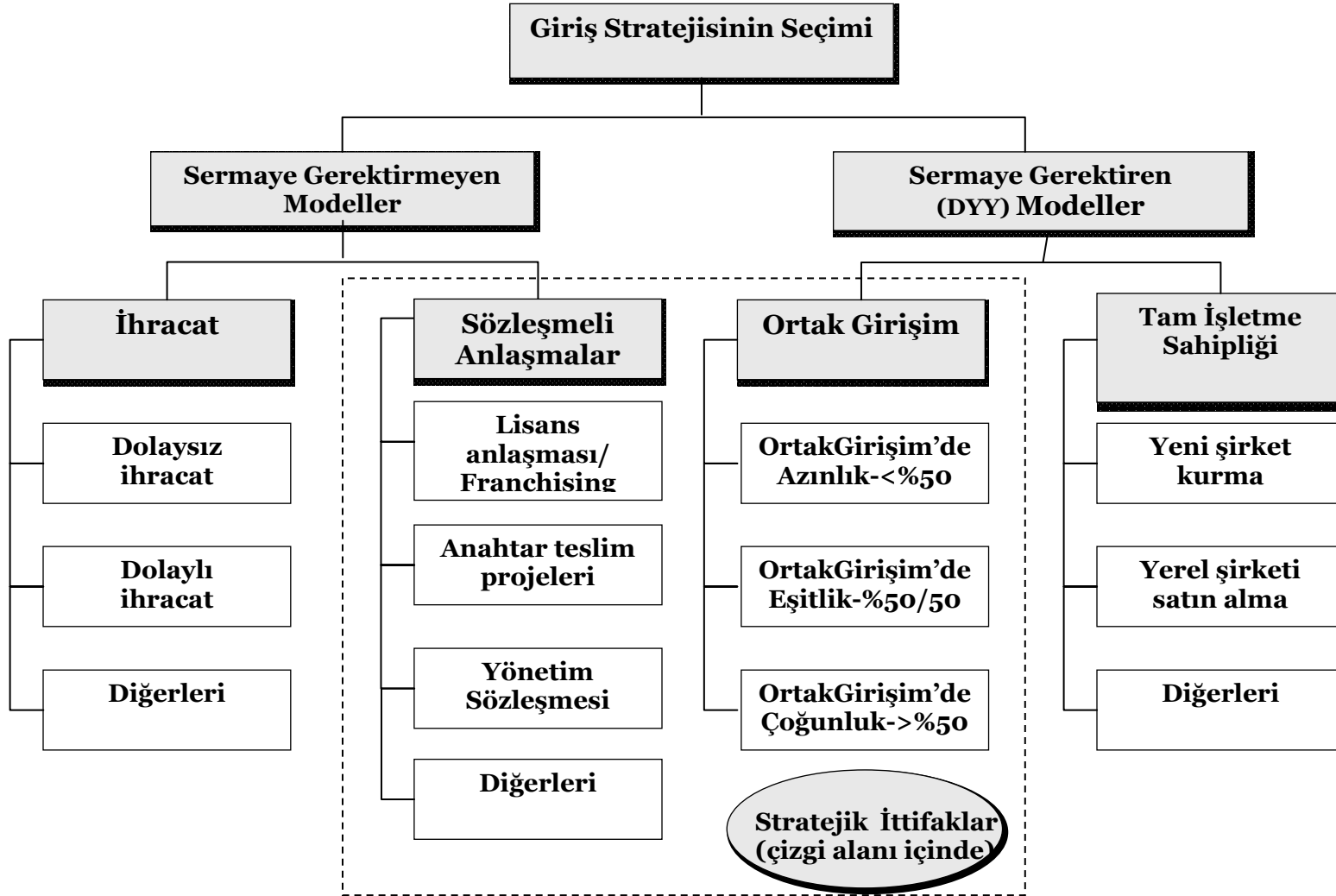
- I. ihracat stratejileri
- II. sözleşmeye dayalı stratejiler
- III. doğrudan yabancı yatırım stratejileri

Sermaye gerektirmeyen bir giriş stratejisi olan ihracatta firmanın nihai veya ara mamulleri, hedef ülkesi dışında üretilmekte ve sonrada hedef ülkesine transfer edilmektedir. İhracatçı firma, araçlar veya hedef ülkede bulunan şirketlerle işbirliği içerisinde çalışabilmektedir. Sözleşmeye dayalı giriş stratejileri, bir uluslararası şirketin hedef ülkesinde bulunan bir kurum ile anlaşmalı sözleşme yaptığında ortaya çıkan uzun vadeli ve sermaye gerektirmeyen stratejilerdir. Lisan anlaşması, franchising ve sayısız anlaşma bazlı giriş şekilleri bu grubu teslim etmektedir. Sözleşmeli anlaşmalar, ihracattan farklı olarak, bilgi ve yetenek transferinin bir aracı olmaktadır. Doğrudan yabancı yatırımı seçen firmalar, iki kararla yüz yüze kalmaktadır: yatırımın yüzde kaçına sahip olmak (tümü ve bir kısmına) ve yatırımına yeni şirket kurarak mı yoksa yerli bir şirket satın alarak mı başlamak. Hedef ülkede sermaye gerektiren stratejiler, böylece iki alt grupta incelemek mümkündür. Bunlar, ortak girişim ve yüzde yüz sahiplik oranı ile kurulmuş şirketlerdir.

Her bir yöntemin içerdiği risk farklı olmakla birlikte, firmanın kontrol kapsamı ve kar potansiyeli de seçilen yönteme göre farklılık göstermektedir. Örneğin, uluslararası pazara giriş yöntemlerinden en riskli olanı, üretim tesisini yabancı ülkede firmanın kendisinin kurmasıdır ancak tüm kontrol, firmanın elinde olur ve kar potansiyeli çok yüksektir.⁹¹

⁹¹ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.23

Tablo 8:
Giriş Stratejisinin Seçimi: Hiyerarşik Model



Kaynak: Michael W.Peng, Global Strategy kitabının 6.bölüm PowerPoint Sunumu, South-Western, 2005, s.23, Erişim:
<http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/peng/MBA857Wint05/Peng1ECh60501> (02.02.2006)

4.1.1. İhracat

İhracat (Exporting), bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde satılması olarak tanımlanmaktadır.⁹² Birçok üretici için ihracat uluslararasılaşma sürecinin genellikle ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu şirketler için ihracat, hem daha çok pazarda satışların gerçekleştirilmesini hem de ana ülkede yoğunlaşmış üretime bağlı olarak ölçek ekonomilerinden yararlanılmasını sağlamaktadır.⁹³ Yerel pazarların daralması ve mevsimlik dalgalanmalar karşısında firmalara alternatif Pazar olanağı sağlayan ihracat, tanım olarak firma mamullerinin ya da başka firmalara ait mal ve hizmetlerin dış pazarlara gönderilmesi ve bu pazarlarda satılmasıdır. İşletmeler, organizasyon yapılarında ve mamul bileşimlerinde çok fazla değişiklik yapmak zorunda kalmaksızın ihracata yönelik üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri oluşturabilmektedirler.⁹⁴ Diğer yandan ihracat, çok yüksek taşıma maliyetlerini içermektedir. Gümrük tarifeleri ve kotaları gibi ticari engeller, ihracatın ekonomik olmayan tarafını göstermektedir.

İhracat stratejisi, dolaylı ve dolaysız şekilde olmak üzere iki yolla gerçekleşebilmektedir. Dolaylı ihracat, firmanın ürünlerinin aracılar vasıtasıyla istenilen ülkeye ihraç edilmesidir. İhracatı ana ülkedeki ihracatçılar yaparlar. Yönetim, bu konuda yalnızca emir verir. Ne özel bir uzmanlık, ne de geniş nakit giderleri gerektirir. İhracatın bu şeklini, genellikle ihracata yeni başlayan, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde tecrübesi az olan firmalar tercih ederler.

İhracat hacmi arttıkça, ihracatın tipi dolaylı ihracattan dolaysız ihracata doğru kayar.⁹⁵ Dolaylı ihracattan farklı olarak; firmanın ürünlerinin herhangi bir aracı kurum veya kişi kullanmadan doğrudan hedef pazara sunulmasıdır. Özel bir uzmanlık ve geniş nakit giderleri gerektirir. Bazı firmalar dolaysız ihracatla başlarken, diğer genellikle küçük üreticiler ilk önce yabancı pazarı denemek için aracıları kullanmaktadırlar.⁹⁶

⁹² Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.30

⁹³ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.200

⁹⁴ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.29

⁹⁵ Esin C.Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, s.103

⁹⁶ Gürün, a.g.e., s.44-45

4.1.2 Stratejik İttifaklar

Global rekabetin artması ile birlikte şirketler yeni arayışlara girmişlerdir. Bu arayışların sonucu olarak başka şirketlerle dayanışma ve işbirliği içine girme, stratejik ittifaklar (Strategic Alliances) oluşturma gayretleri de artmıştır. Genel olarak, stratejik ittifaklar, iki veya daha fazla bağımsız firmanın sahip oldukları kaynakları paylaşarak, rekabet güçlerini ve performanslarını artırmak için birbirleri ile yaptıkları gönüllü işbirliği anlaşmaları olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹⁷ Stratejik ittifaklar, piyasa temelli işlemler (ihracat gibi) veya hiyerarşik çözümler (yavru şirketler gibi) olmayıp iki veya ikiden fazla firma arasında gerçekleşen geniş çaplı düzenlemelerdir. Stratejik ittifaklarda, iki veya daha fazla işletmenin teknolojileri, kaynakları, becerileri ve ürünleri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmekte, karşılıklı olarak değiştirilmekte veya entegre edilmektedir. Eğer ittifaklar etkin bir şekilde gerçekleştirilebilirse ittifak üyelerine hem iç pazarda hem de global pazarlarda karlı bir şekilde büyüme imkanı sağlamaktadır.⁹⁸ Stratejik ittifaklar sözleşmeye dayalı ve ortak girişim stratejileri şeklinde iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

4.1.2.1 Sözleşmeye Dayalı İttifaklar

Sözleşmeye dayalı veya hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar (Contractual Agreements), hisse senedi paylaşımı olmaksızın bir firmanın malları veya hizmetlerini tedarik etmek, üretmek veya dağıtmak için karşılıklı anlaşmalar yapılması sonucu oluşan ittifaklardır. Bu tür ittifaklarda hisse senedi ve sahiplik değişimi söz konusu değildir. Bu ittifaklarda önemli unsur, ortaklardan her birinin kendi yükümlülüklerini diğerinden bağımsız olarak yerine getirmesidir.⁹⁹ Geçiş ekonomilerinde en sık rastlanan sözleşmeye dayalı giriş stratejileri; Lisans Anlaşması, Franchising, Anahtar Teslim Projeleri, Yönetim Sözleşmeleri ve Üretim Sözleşmeleri olmaktadır.

⁹⁷ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulşamadan bir Örnek, *İşletme Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı: 2, Kasım, 2003, s.53

⁹⁸ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek, *Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:13, Sayı: 46, Ekim, 2003, s.24-25

⁹⁹ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek, s.29

Lisans Anlaşması ve Franchising

Bu iki uluslararası strateji, anlaşmalı sözleşmeler olup sermaye gerektirmeyen stratejiler arasına girmektedir. Bir teknolojinin “know-how” adı altında, bir bedel karşılığında, kişi veya organizasyonlara devrine ‘lisans’ denir. Temel lisans anlaşması (Licensing), bir firmanın sahip bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelir. Dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından biridir. Lisans verene ‘lisansör’, lisans alana ‘lisansiye’, yapılan anlaşmaya da ‘lisans anlaşması’ denilmektedir. Lisans anlaşması; lisansörün bir üretim sürecini, üretim teknolojisini, marka ve patentleri veya ticari ismini belirli bir bedel karşılığında lisansiyeeye satmasıdır. Lisans anlaşması, çokuluslu şirket ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir ya da birkaçı arasında sözkonusu olabileceği gibi, çokuluslu şirketle bağımsız bir özel ya da kamu girişimi arasında da yapılabilir. Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmektedir. Lisansörün ürünlerini üretmesi için lisans verdiği lisansiye, sattığı her ürün için lisansöre belirli bir ‘lisans hakkı’ ödemektedir. Satılan her ürün için ödenen bu lisans hakkına ‘royalty’ denir. Lisans anlaşması her şeyden önce, pazara çabuk ve kolay girmenin bir yoludur. Pazar uzmanlığı gerektirmez. Gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlar. Ayrıca firma hedeflenen pazara hiçbir yönetim faaliyeti gerekmeden girmiş olur. Öte yandan lisans anlaşmaları ile global ölçek ekonomisini kapitalize etme şansı azalmaktadır. Lisans veren firma, lisans sahibinin ülkedeki faaliyetlerini yeterince kontrol edememektedir. Hatalı üretim, zayıf pazarlama faaliyetleri gibi olumsuz durumlar, lisans veren firmanın itibarını sarsabilmektedir. Lisans anlaşmasıyla yapılan teknoloji transferi, bazen iki tarafın da zararına sonuçlanabilmektedir. Önemli dezavantajlarından biri de teknoloji transfer edilen ülkede emek gibi bazı üretim faktörlerinin ucuz olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çokuluslu şirket, kendi elleriyle potansiyel bir rakip yetiştirmiş olmaktadır.¹⁰⁰

Lisans anlaşması çoğunlukla üretim firmaları tarafından tercih edilirken franchising, genellikle lisans anlaşmasının hizmet endüstrisi versiyonu olmaktadır. Lisans anlaşmaları daha çok teknolojik know-how içerirken franchising, genellikle yönetim ve pazarlama know-how’u üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁰¹ Franchising’in çeşitli tanımları

¹⁰⁰ Gürün, a.g.e., s.49-50

¹⁰¹ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.201

bulunmaktadır. Bir tanıma göre, bir firma sisteminin, ürünlerinin ve hizmetlerinin sunulduğu ekonomik bir paylaşım türüdür. Bir başka tanıma göre, çokuluslu şirketin, bir ücret karşılığında tedarikçi gibi davranarak ürünlerini ve hizmetlerini diğer bir firmaya satmasıdır. Franchising sisteminde de iki taraf mevcuttur. Ayrıcalığı veren firmaya ‘franchisor’, ayrıcalığı alan firmaya ‘franchisee’ ayrıcalığın kendisine de ‘franchise’ adı verilmektedir. ‘Franchisor’ (franchise veren), gelişmiş bir üretim, yönetim ve pazarlama sistemine, tescilli bir ticari isim ve markaya sahip bir firmadır. ‘Franchisee’ (franchise alan), bu imkandan yararlanan ve söz konusu sistem dahilinde üretilen veya satılan mal ve hizmetlerin dağıtımını yapan, bunun karşılığında sistemi kendisine kullandıran franchisor firmaya ücret ödeyen bağımsız firmadır. Ayrıcalıklar (franchise), belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım hakları olarak verilmektedir. Franchisee firma, bu zaman dilimi içerisinde franchisor firmadan operasyon, pazarlama, insan kaynakları, eğitim, inşaat ve finans gibi konularda sürekli olarak destek alabilmektedir. Franchising küçük ticaretler için ideal strateji olabilir. Çünkü, ürünler az yatırım veya insan kaynağı gerektirmektedir.¹⁰²

Diğer Sözleşmeye Dayalı İttifaklar

Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden bir tanesi de anahtar teslim projeleridir (Turnkey projects). Anahtar teslim projeleri müşterinin, tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. İhtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesini, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir.¹⁰³ Çokuluslu şirketler, çeşitli türlerde anahtar teslim projeler alırlar. Örneğin; ‘Fiat’, anahtar teslim proje adı altında Sovyetler Birliği zamanında bu ülkede otomobil fabrikası kurmuştur. Yine Rusya’daki ‘Kama River’ kamyon fabrikası, anahtar teslim proje olarak Amerikan çokuluslu şirketleri tarafından yapılmıştır. Anahtar teslim projelerinde yabancı bir ülkeye girecek olan firmanın kontrol derecesi oldukça düşüktür,

¹⁰² Esin C.Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, s.113

¹⁰³ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.99-100

buna karşın katlandığı risk de sınırlıdır. Diğer taraftan, anlaşmazlıkların çıkma olasılığı ve projeden vazgeçilme riski oldukça yüksektir.

Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi (Management Contract), uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir.¹⁰⁴ Çokuluslu şirketin, bir firmaya bir ücret karşılığında belirli alanlarda yönetim uzmanlığı sağlamasıdır. Yönetim sözleşmeleri, uluslararası rekabet açısından bakıldığında uluslararası şirketin herhangi bir yükümlülük altına girmemesinden dolayı düşük riskli bir stratejidir. En önemli dezavantajı, kısa süreli olması ve sınırlı kazanç sağlamasıdır.

Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde (Contract Manufacturing), uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Sözleşmeli Üretim; işletmenin evsahibi ülkede üretim faaliyeti için yatırım yapmasını gerektirmeyen bir ortaklık türüdür.¹⁰⁵ Üretilen ürünler başka ülke pazarlarına da satılabilir. Sözleşmeli üretim siyasi açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir giriş yöntemi olmakla birlikte karın paylaşımı ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığı, dezavantajlarının arasında yer almaktadır.

4.1.2.2 Ortak Girişim

Ortak girişimler veya hisse temelli stratejik ittifaklar, hukuki ve ekonomik olarak ayrı iki yada daha fazla firmanın stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için sermayelerini ve diğer kaynaklarını bir araya getirerek bağımsız bir üçüncü firma oluşturmalarıdır.¹⁰⁶ Ortak girişim (Joint Venture), iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden firmanın, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir firmada

¹⁰⁴ Esin C.Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, s.115

¹⁰⁵ Esin C.Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, s.114

¹⁰⁶ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek, s.28

üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır. Firmalar, herhangi bir amacı tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda, diğer firmalarla ortak hareket ederek ihtiyaçları olan kaynakları temin edebilirler.¹⁰⁷

Contractor ve Lorange'e göre ortak girişim, 'kurumsal bir çocuk' olarak, iki veya daha fazla ortak ana şirketin hayat verdiği yeni bir şirket olarak tanımlanabilir. Ortak girişim firmalarının payları ortakların anlaştığı değişik kombinasyonlar oluşturabilir. Örneğin, 50/50, 20/80, 70/30 vs.¹⁰⁸ Yabancı çokuluslu şirketler, ev sahibi ülkede çoğunlukla yerel bir firma ile ortaklık kurarlar. Bunun sonucunda 'uluslararası joint venture' kurulmuş olur. Şayet, ortak girişim gruplarından biri yerel ise, yapılan ortaklığa 'yabancı-yerel joint venture', tamamı yabancı ise, 'yabancı joint venture' ismi verilir. Ortak girişim gibi uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen de tek yoludur. Ortak girişim'in yatırımcı çokuluslu şirket açısından üç avantajı mevcuttur. İlk olarak, yabancı firma gelişme maliyetleri ve riskleri yerel ortak ile paylaşmaktadır. Böylece belirli bir kontrol derecesi sağlanırken risk derecesi sınırlanmaktadır. İkincisi, yabancı firma yerel firmanın bulunduğu ev sahibi ülke ile ilgili gerekli bilgilere ulaşmaktadır. Yerel firma ise, yabancı şirketin sahip olduğu teknoloji, pazarlama ve yönetim bilgi ve tecrübelerinden yararlanmaktadır. Ayrıca birçok ülkenin siyasi düzenlemeleri, ortak girişimi tek olanaklı pazara giriş şekli haline getirmektedir. Ortak girişimin dezavantajlarından biri, ortakların farklı geçmişlere sahip olmalarından kaynaklanan, birbirinden ayrı amaç ve yeteneklerdir. Ortaklar bir zaman içinde aynı kalacak belirli amaçları birleştirebilirler. Ancak uzun vadede amaç ve hedeflerin birbirinden uzaklaşması, ortakların ilişkilerini zayıflatmaktadır. İkinci dezavantaj, her şeyi paylaşılıp üzerinde anlaştıktan sonra etkili bir operasyonel kontrolün sağlanamamasıdır. Ortak girişimin doğasından kaynaklanan bir diğer dezavantaj, firmanın yavru şirket üzerinde global koordinasyon için gerekli olan sıkı bir kontrol imkanının olmamasıdır.

4.1.3 Tam Mülkiyet Sahipliği

Tam mülkiyet sahipliği olan şirketlerin (Wholly Owned Subsidiaries) kurulması 1) yeni bir şirket kurarak (*greenfield*) ve 2) yerel bir şirketi satın alarak (*acquisition*) olmak

¹⁰⁷ Gürün, a.g.e., s.47

¹⁰⁸ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.201

üzere iki yolla gerçekleşebilir. Bazı araştırmacılar ikinci yolun özel bir durumu olan ‘brownfield’ stratejisi üzerinde durmaktadırlar. Meyer’e göre, yabancı yatırımcının transfer ettiği kaynaklar satın alınan şirketin sağladığı kaynaklardan daha fazla ise acquisition’un yeni bir şekli, brownfield tipinde pazara giriş şekli gerçekleşmiş olur.¹⁰⁹ Bir diğer global yatırım biçimi portföy yatırımı olmaktadır. Bu son pazara giriş stratejisi geçiş döneminde bulunan pazarlara girişte fazla uygulanmadığı için bu araştırma konusunun dışında kalıp incelenmeyecektir.

Çokuluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım şekillerinden biri, evsahibi ülkede mülkiyeti kendisine ait yeni bir şirket kurmaktır. Yalnız, buna evsahibi ülke tarafından izin verilmesi gerekir. Bu iznin verildiği ülkelerde çokuluslu şirketler, operasyonlarını daha iyi kontrol etme imkanı elde ederler. Üretici pazara hızlı bir giriş ve maksimum kontrol amaçlayan çokuluslu şirketler, ev sahibi ülkede yerel bir şirketi satın almayı düşünürler. Ürün / coğrafi çeşitlilik, tecrübe kazanımı ve hızlı giriş, bu stratejinin en önemli seçim nedenleridir.

%100 sahiplik oranı ile şirketlerin kurulması, yabancı firmaya tam bir yatırım ve yönetim kontrolü sağlar. Paylaşılmayan kontrol, firmanın sahip olduğu teknoloji ve yönetim becerilerini daha iyi koruyacaktır. Ayrıca yavru şirketler, işletmeye belirli bir ülkede üretim hacmi ve çıktılarının fiyatlandırılması konusunda merkezden kontrol edilen global koordinasyonunu sağlar. Örneğin, hiçbir lisansiye veya ortak girişim ortağı, böyle bir boyun eğici rolü kabul etmek istemez.¹¹⁰ Öbür yandan, tam mülkiyet sahipliği olan şirketin kurulması, yabancı pazarlarda çalışmanın en pahalı ve riskli yöntemlerinden biri sayılabilir.

4.2 GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin yabancı pazara giriş stratejisini seçimini etkileyen ve çoğu zaman birbiriyle çelişen faktörler mevcuttur. Giriş şekli kararını etkileyen bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak iki gruba ayrılabilir.

¹⁰⁹ Klaus Meyer ve Saul Estrin, ‘Brownfield Entry in Emerging Markets’, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.3, 2001, s.575

¹¹⁰ Peng, *Business Strategies In Transition Economies*, s.202

İçsel faktörler, işletmenin ürün faktörlerini ve işletme içi kaynak faktörlerini içermektedir. *Dışsal etkenler* ise, hedef ülkenin pazar faktörlerini, hedef ülkenin çevre faktörlerini, hedef ülkenin üretim faktörlerini ve ana ülke faktörlerini temsil etmektedir.¹¹¹ Tablo 9, giriş seçimini etkileyen faktörlerini ve birbiriyle olan bağlantılarını, göstermektedir.

Hedef ülke pazarının faktörleri

Hedef ülkenin pazar faktörlerini genel iş ortamı ve yerli firmalarının rekabet yapısı oluşturmaktadır. Hedef pazarın büyüklüğü, giriş seçiminde önemli etkindir. Küçük pazarlar, düşük maliyetli satış hacimlerini içeren dolaylı ihracat, lisans anlaşması ve bazı anlaşmalı sözleşme tipleri gibi giriş yöntemlerini desteklemektedir. Öte yandan satış potansiyeli yüksek olan piyasalar, maliyetli satış hacimlerini içeren giriş stratejileri için uygun olmaktadır. Böylece yüksek maliyetli satış hacimleri için giriş stratejileri, yerel üretime sermaye yatırımını içermektedir. Yeni şirketin kurulması ile yerel şirketin satın alımı arasında seçimini önemli ölçüde hedef ülkenin Pazar yapısı belirlemektedir. Hedef piyasalarının bir diğer boyutu, rekabet yapısı faktörü olmaktadır. Genellikle tercih edilen pazar, çok sayıda dominant olmayan firmalarının rekabet ettikleri pazardır. Az sayıda rakipli pazarlar (oligopol) veya tekel pazarlar rekabet yapısının diğer çeşitleridir. Hedef pazardaki dominant firmaların gücü genel olarak üretime sermaye gerektiren giriş stratejilerinin seçimine neden olmaktadır. İhracat ve sermaye bazlı giriş stratejileri için sıkı rekabet şartları olan piyasalara lisans veya diğer sözleşmeli anlaşmalar yoluyla giriş yapılabilir. Yerel pazarlama altyapısının kapasitesi ve kalitesi hedef pazarlarının üçüncü etkenidir. Dağıtımın veya global aracılarının eksikliği, ihracatçı firmanın yerel şirket açma yoluna gitmesinin nedeni olabilmektedir.

Hedef ülkenin üretim faktörleri

Hedef ülkenin yerel üretim maliyetleri, üretime olan yatırımlarının fizibilitesinin belirlemede önemli rol almaktadır. Doğal olarak, hedef ülkede düşük üretim maliyetleri, yerel üretiminin şekillerini desteklemektedir. Yüksek maliyetler ise, yerel üretim için engel oluşturmaktadır. Hedef ülkenin üretim faktörleri, hammadde kalitesini, miktarını ve maliyetini, işgücü, enerji ve diğer faktörlerini kapsamaktadır.

¹¹¹ Aleksi Karkkainen, Selection Of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business, *Erişim:*
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200404/ai_n9399440 (20.10.2006)

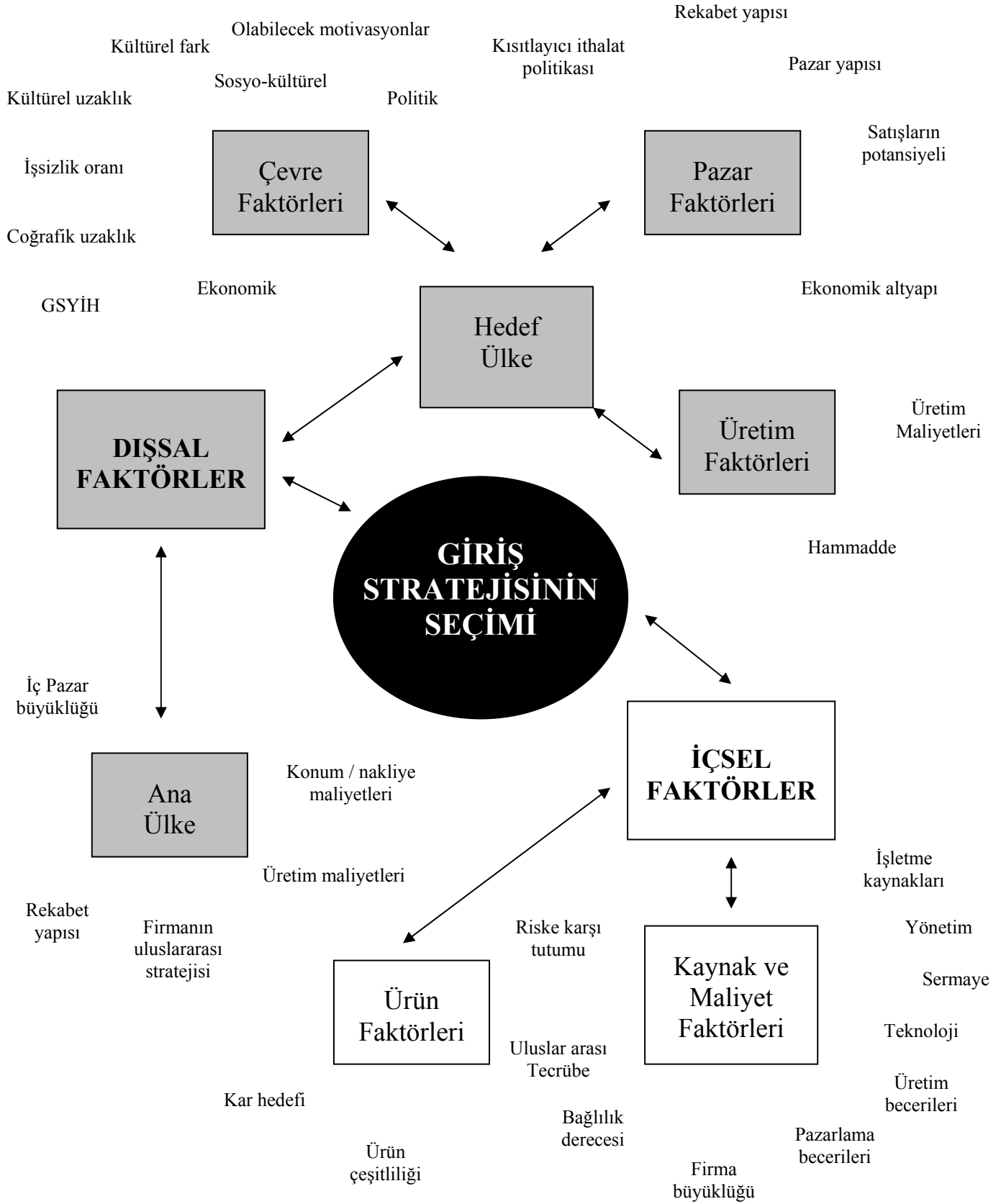
Ekonomik altyapısının kalitesi ve maliyeti, giriş stratejisi kararı üzerinde belli etkiye sahiptir. Diğer geçerli olan hedef piyasa faktörleri, hammadde kapasitesi ve eğitilmiş işgücü olmaktadır. Gerekli hammadde veya işgücünün çok maliyetli olduğunda veya yüksek riskli ortamlarda maliyetlerin yükselmesi olanaklıdır. Ayrıca hedef Pazar, firmanın kaynak transferlerini engelleyici faktörlerini de içerebilir. Diğer bir deyişle, hedef ülke firmaların kaynaklarını alma ve dahiline etme gerçek kapasitesinden yoksun olmasıdır.¹¹²

Hedef ülke çevre faktörleri

Çevre faktörleri, siyasi, ekonomik ve sosyokültürel kriterlerinden oluşmaktadır. Engelleyici ithalat politikaları, özellikle ihracat stratejisini olumsuz etkilemektedir. Yüksek tarifeler, sıkı kotalar ve diğer engeller, firmaların ihracata olan ilgisini düşürmektedir. Öte yandan hedef ülkeler, örneğin belirli dönemlerde vergi ödemelerini durdurarak yabancı yatırımları destekleyen politikaları izleyebilir. Coğrafi uzaklık nakliye maliyetleri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ayrıca yabancı pazara girmeyi karar veren şirketler, endüstri ve sektör bilgilerine ulaşma güçlüğü veya pahalılığı ile karşılaşabilmektedir. Hedef ülkenin bir diğer niteliği, ekonomik perspektif açısından ülkenin büyüklüğüdür. Ülke performansının mutlak seviyesinin ana ölçüsü, GSMH olmaktadır. Diğer, genellikle dinamik olan ekonomik kriterler, yatırım oranı, GSMH'nın büyüme oranı, kişisel gelir, istihdam oranları vs. Uluslararasılaşmayı planlayan firmalar, hedef ülkenin dış ekonomik ilişkilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bunun yanı sıra ihracat ve ithalat değerleri, ödemeler bilançosu, enflasyon oranları gibi faktörler ekonomik çevre bileşenleri arasında yer almaktadır. Firmaların giriş stratejisi seçimini sosyokültürel çevre de belirlemektedir. Ana ve ev sahibi ülke toplumları arasındaki kültürel boşluk, belirleyici önem taşıyabilir. Sosyokültürel çevrenin bileşenleri başta olmak üzere dil, tutumlar ve inançlar, maddi kültür, sosyal kurumlar, din ve eğitim olmaktadır. Belirgin kültürel mesafe, sermaye gerektirmeyen giriş stratejilerine gidilmesine neden olabilmektedir. Ayrıca firmalar ilk önce kültürel olarak yakın ülkelere girmeyi tercih edebilmektedir.

¹¹² Karkkainen, a.g.e.

Tablo 9:
Giriş Stratejisinin Seçimini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Aleksi Karkkainen, Selection Of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business, Erişim: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200404/ai_n9399440 (20.10.2006)

Ana ülke faktörleri

Firmanın yabancı pazara girişini, ana ülkedeki pazar, üretim ve çevresel faktörler de etkilemektedir. Yerli pazarın büyüklüğü, firmanın ana ülke sınırları dışında büyüme ihtiyacını olumsuz yönde etkileyebilir. Küçük piyasalarda ölçek ekonomisiyle optimum büyüklüğe ulaşan şirketler, ihracat için girişimde bulunabilirler. Buna karşılık olarak, büyük yerli pazarlar, firmalara uluslararasılaşmadan önce büyüme imkanını sağlayabilir. Yerli pazarın rekabet yapısı, özellikle oligopoli endüstrilerinde yabancı giriş seçimini olumsuz yönde etkilemektedir. Oligopoli endüstrilerindeki şirketler, rekabet dengesini zorlayan yerli firmalarını taklit etme ve izleme stratejilerini uygulayabilirler. Yabancı pazarlara girişini etkileyen diğer faktörler, ana ülkedeki üretim maliyetleri ve yerli şirketler için uygulanan ihracat veya doğrudan yabancı sermaye politikalarıdır. Giriş stratejisi seçiminde üçüncü önemli faktör, hedef ülkenin yerleşimi olmaktadır. Hedef ülkenin ana ülkeye uzaklık, işlem maliyetlerini negatif yönde etkilemektedir.

Ürün faktörleri

Ürün çeşitliliği, pazara giriş kararı üzerinde önemli etkisine sahiptir. Genellikle az çeşitlendirilmiş ürünler, fiyat bazında rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bundan dolayı bu ürünler, yerel olarak üretilmeli. Buna karşılık olarak, çeşitliliği yüksek olan ürünler, satıcılara fiyatlandırmada belirli derecede serbestlik sağlamaktadır. Böylece bu ürünler, yüksek taşımacılık ve ithalat maliyetlerini içine dahil etseler de yabancı piyasada rekabetçi kalabilirler. Bu yüzden yüksek ürün çeşitliliği, pazara giriş yöntemi olarak ihracatı desteklerken, düşük ürün çeşitliliği, işletmeyi yerel üretimine zorlamaktadır.

Ürün faktörlerinin bir diğer önemli özelliği, kar hedefleri olmaktadır. Seçilen giriş yöntemine bağlı olarak kâr seviyesi (özellikle uzun vadede) farklılaşabilir. Bunun nedeni ise, değişik giriş stratejilerinin kâr oluşturma dinamiklerinin çok farklı olmasıdır. Bazı giriş yöntemleri, çok hızlı kâr getirebilirken, diğerleri, üç-dört sene hiç kâr getirmez ve sermaye ancak birkaç sene sonra geri ödenir.

Kaynak ve maliyet faktörleri

İşletmenin büyüklüğü, piyasada hizmet verme imkanları ile bağlantılıdır. Küçük işletmeler, genellikle büyük işletmelere nazaran daha az imkanlarına sahip olmaktadır.

Ayrıca işletmenin yönetiminde olan kaynaklar ve bilgiler, sahip olduğu giriş alternatiflerinin miktarını etkiler. Yönetim, sermaye, teknoloji, üretim becerileri ve pazarlama yeteneklerindeki kaynaklar ne kadar iyi ise, işletmenin giriş şekilleri o kadar fazla seçenekli olur. Bu durumda yöneticiler, giriş stratejisi seçiminde işletme kaynaklarına (maddi kaynaklar, yönetim becerileri, know-how, iş tecrübesi) göre hareket edebilirler.

Uluslararası pazarlara giriş tecrübesi de, giriş seçimini etkileyebilir. Bir veya birkaç yabancı ülkeye giriş yapan işletmenin kararı üzerinde farklı faktörler etkili olacaktır. Bu tür firmalar için aynı giriş yöntemini seçmek daha olasıdır.

Karar verici faktörü

Buraya kadar olan açıklamalarda kişisel ve organizasyonel analizlerinin pazara giriş şekli seçimi üzerindeki etkilerine yer verilmemişti. Ancak pazara giriş stratejisinin seçimi, aslında farklı bilim dallarını içeren bir analiz gerektirmektedir. Çünkü bir anlamda bu seçim karar verme süreci olarak çoğu zaman işletme sahibi/yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Kişisel ve örgütsel davranış biçimleri, bu davranışı etkileyen çevresel faktörlerin dahil edilmesi, konuya daha geniş ve gerçekçi bir boyut kazandırmaktadır.

Pazara giriş stratejisi seçimi, başlı başına bir karar verme süreci olduğundan dolayı, seçimi etkileyen en önemli faktörlerden biri de karar verenlerdir. Bu noktada işletmeleri KOBİ ve büyük ölçekli işletmelere ayırmakta yarar vardır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, örgütsel yapı ve amaçları açısından daha basit olduğunu söylenebilir. KOBİ'ler genellikle özel işletme, ortaklık veya ortak girişim firması şeklinde uluslararasılaşmaktadırlar. Karar verici sıfatını taşıyan yöneticiler, normalde firmanın sahipleri olmaktadır. Bu tür firmaların asıl amaçları, büyümek ve gelişmektir. Bunlar için değişik giriş yöntemleri arasındaki farklılık (ihracat/anlaşmalar, ortak girişim veya tam mülkiyet sahipliği), aslında sahiplik derecesinden kaynaklanmaktadır. KOBİ karar vericileri, optimal giriş stratejisini seçmek için değişik giriş strateji alternatiflerinden beklenen getirileri karşılaştırmak yerine, sadece yabancı ülkedeki faaliyetleri için optimal sahiplik oranını belirlemelidir.

Büyük firmalara gelince, giriş stratejisi seçimi, sahiplik ve yönetim kavramlarının ayrılığından dolayı daha farklı bir hale geldiğini söylemek mümkündür. Büyük şirketlerin karmaşık kurumsal yapısında yönetim kurulu üyeleri, genellikle hissedarlar adına stratejik kararlar vermektedirler ve yöneticilerinin performanslarını kontrol etmektedirler. KOBİ’dekilerinden farklı olarak yöneticiler, maaşlı olarak çalışmakta ve taktik kararlar vererek stratejik kararlarının uygulanması üzerinde odaklanmaktadırlar. Kurul tarafından verilen stratejik kararların uygulamasında ise yöneticiler, serbest davranabilmektedir.

Yönetim yetkisi olarak tanımlanan bu serbestlik sayesinde yöneticiler, firma menfaatleri çerçevesinde ancak kişisel çıkarları lehine işletme kaynaklarını kullanma ve/veya tahsis etme kararlarını verirler. Karar verme sürecinde yöneticiler, özel çıkarlarının çerçevesinde hareket etmektedirler. Bu kişisel çıkarlar, maddi ve maddi olmayan menfaatler olarak ikiye ayrılır. Bunların maddi tarafını, maaş, prim ve ödüllendirmelerden oluşmaktadır. Maddi olmayan çıkarların arasında ise Williamson’a göre üstünlük duygusu, güvenlik ve profesyonel uzmanlık yer almaktadır. Pazara giriş stratejisi seçimi sürecinde karar verme serbestliği sayesinde yöneticiler, ekstra harcamalar yaparak (aslında işletmenin performansını arttırmak için kullanılması gereken harcamalar) veya firma değerinin bir bölümünü kullanarak kişisel menfaatleri doğrultusunda davranabilirler.¹¹³

Böylece karar verici etkeni, giriş stratejisi belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Yukarıdaki tabloya karar verici faktörü ilave ederek giriş yöntemi seçimini etkileyen faktörler, aşağıdaki tablo yardımı ile daha sistematik bir biçimde incelenebilir.

¹¹³ Xuemin Zhao, a.g.e., s.62-67

Tablo 10:
Karar verici, Organizasyon ve Çevre Faktörleri



Kaynak: Xuemin Zhao, 'Modeling Market Entry Mode Choice: The Case of German Firms In China', (Basılmamış Doktora Tezi, University of Bielefeld, 2005), Erişim: <http://www.springerlink.com/index/l23k057520188239.pdf> (10.03.2007), s.106

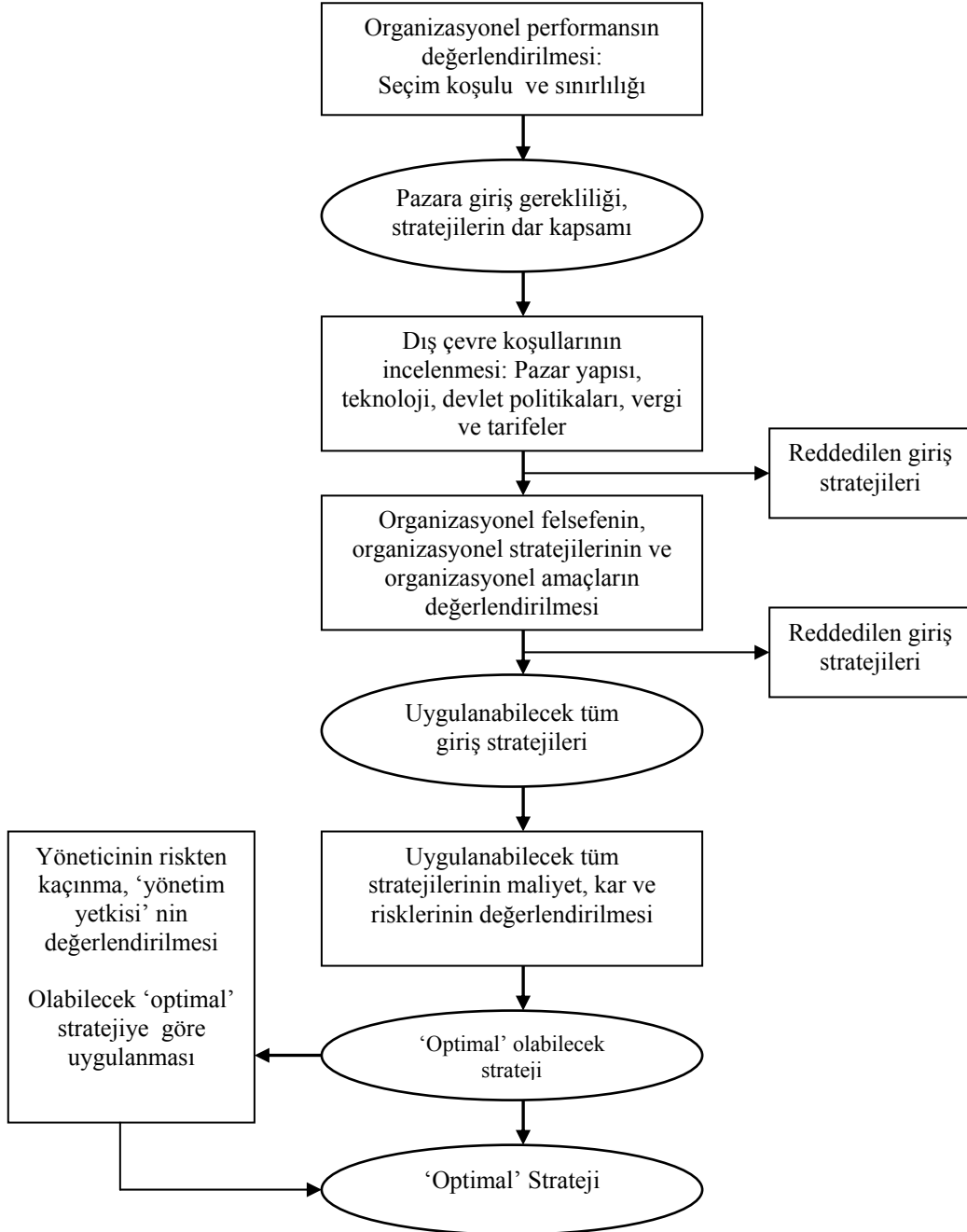
4.3 OPTİMAL GİRİŞ STRATEJİSİNİN SEÇİMİNDE KARAR VERME SÜRECİ

Yukarıdaki bölümde yöneticinin giriş stratejisi kararını etkileyen en önemli faktörler açıklanmıştır. Ancak giriş yöntemi kararlarının uygulamada nasıl alınacağı sorusuna hala değinilmemişti. Karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden 'seçim' veya 'tercih'in incelenmesi yetmez. Karar verme işini bir süreç (proses) olarak görmek mümkündür. Karar verme, belirli bir başlangıç noktası ola ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreçtir.¹¹⁴

¹¹⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s.80

Tablo 12’deki organizasyon, çevre koşulları ve karar verici faktörlerini entegre ederek giriş stratejisinin seçimi üzerine süreç-temelli bir model çizilebilir.

Tablo11:
Giriş Stratejisi Seçim Süreci



Kaynak: Xuemin Zhao, 'Modeling Market Entry Mode Choice: The Case of German Firms In China', (Basılmamış Doktora Tezi, University of Bielefeld, 2005), Erişim: <http://www.springerlink.com/index/123k057520188239.pdf> (10.03.2007), s.109'dan uyarlanmıştır.

Yukarıdaki model, beş aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, organizasyonel performansın değerlendirilmesi gelmektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda yeni pazara giriş gerekliliği tespit edilip üzerinde durulacak giriş şekillerinin kapsamı daralacaktır.

İkinci aşama, giriş stratejisi seçimini etkileyen pazar büyüklüğü, vergi oranları, ev sahibi ülkenin devlet politikası, teknoloji vs. gibi dış çevre koşullarının incelenmesini içermektedir. Böylece dış çevre koşullarına uygun olmayan giriş yöntemleri elenebilir.

Bir sonraki adımda elemekten kalan stratejilerin organizasyonel kültür, organizasyonel stratejiler ve organizasyonel amaçlar çerçevesinde değerlendirmesi yapılır ve uygulanabilir olanlar seçilir. Optimal giriş stratejisinin belirlenmesi için kalan her alternatife ait mali yöneticinin 'riskten kaçınma' ve 'yönetim yetkisi' faktörleri mevcut ise, maliyet-kar-risk analizi, optimum giriş stratejisine en yakın olacak seçimini belirler.

Uygulama sırasında bu sistematik model takip edildiğinde yöneticilerin giriş yönteminin seçim sürecinde bazı önemli faktörlerin göz ardı etme riskleri azalmakta, karar verme süresi ve maliyeti düşmekte ve en sonunda doğru bir stratejik karar alma olasılığı artmaktadır. Dış çevrenin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi, karar vericiye yeni pazara girişindeki hem mevcut olan koşullarının hem de sınırlılıklarının net bir görüntüsünü sağlar. Organizasyonun incelenmesi, giriş yöntemi seçiminin işletme stratejisine, felsefesine uygunluğunu sağlar. Sağlanan uygunluk, firmanın istikrarlı gelişmesini garanti eder. Son olarak da, yönetim yetkisi ve riskten kaçınma faktörlerine göre uygulanan strateji, giriş yöntemi seçim sürecindeki vekil maliyetlerini azaltır ve işletmeyi karını en çoklama amacına yaklaşacak pozisyonuna götürür.

5. GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE UYGULANAN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Uluslararası işletmecilikte son yirmi yılda en önemli ve ilgi çekici gelişmelerden biri, geçiş ekonomilerinin açılışı olmuştur. Demir perdenin kalkması yabancı işletmelerin bu pazarlara girmesini ve rekabet etmesini olanaklı kılmıştır. Geçiş sürecinde bu ülkelere olan yabancı işletmelerin girişimleri çok büyük boyutlara ulaşmıştı. Eski sosyalist ülkeler çokuluslu işletmelerle anlaşma sağlamak için yarış içinde oldukları söylenebilir. Pepsi Cola'ya, Fiat'a kapılarını açan Sovyet Rusya Sibiry'a da ağır taşıt aracı üretecek büyük tesis kurması için Mercedes Benz'i davet etmiştir. Ayrıca Yugoslavya, Romanya, Polonya ve Çekoslovakya gibi ülkelerde yabancı sermaye peşinde koşmaktadır. Bugün Rus yönetimi yumuşama politikasına ağırlık vermekte ve dışa açılma konusunda liberalleşme yolundadır. Geçiş ekonomisi ülkelerin istekleri genellikle üç başlık altında toplanabilir.¹¹⁵

1. Geçiş ekonomilerinin en önemli eksiği sermaye yetersizliğidir. Bu ekonomiler fakirliğe karşı savaşlarında yabancı sermayenin, büyük yardımcı olacağı düşüncesine sahiptirler.
2. Geçiş ekonomilerinde önemli eksiklerinden biri teknolojidir. Hem doğal kaynakların çıkarılmasında teknolojinin payı yüksek olması hem de bilgisayar, haberleşme ve ulaştırma tekniklerinde gelişme geçiş ekonomisi ülkelerin çokuluslu işletmeler ile yakın ilişkiler kurmalarını desteklemiştir.
3. Yönetim becerisi (know-how) geçiş ekonomileri için büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Uluslararası firmalar yalnız teknoloji değil aynı zamanda eksikliği duyulan yönetim know-how'nın transferini gerçekleştirmektedirler.

Günümüzde çokuluslu işletmeler için geçiş ekonomisi pazarları uluslararası rekabetin bir 'savaş' alanı haline gelmiştir. Yabancı firmalar sürekli yeni heyecana kapılmaktadırlar; 'Çin heyecanı', 'Orta Avrupa heyecanı' veya 'Rusya heyecanı' gibi.

¹¹⁵ İnan Özalp, Uluslararası İşletmecilik; Seçme yazılar II, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.849, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No.105, Eskişehir, 1995, s.4-5

Bu heyecan ateşleri ancak zamanla sönebilecektir.¹¹⁶ Uluslararası işletmelerin giriş ekonomilerinde uyguladıkları pazara giriş stratejilerinin genel avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda birleştirilebilir. Sermaye gerektirmeyen stratejilerinden en çok başvurulan lisans anlaşması ve franchising yöntemleri olmaktadır. Bu bölümde geçiş ekonomilerinde çok az uygulandığından dolayı diğer sözleşmeye dayalı stratejilere yer verilmeyecektir.

Tablo 12:
Uluslararası Stratejiler: Avantajlar Ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
1. İhracat	Ana ülkede yoğunlaşmış üretimde ölçek ekonomisi	- Yüksek taşıma maliyetleri - Ticari engeller - Müşterilerden pazarlama uzaklığı
2. Stratejik İttifaklar		
2a. Lisans Anlaşması ve franchising	- Düşük gelişme maliyetleri - Yabancı pazardaki genişlemesinde düşük riskler	- Ürün kalitesi ve pazarlama üzerinde düşük kontrol - Rakip yaratma imkanı - Entelektüel mülkiyet tehlikesi
2b. Ortak Girişim	- Gelişme maliyetlerin ve risklerin paylaşımı - Yerel ortakların bilgi ve varlıklarına ulaşma - Politik avantajlar	- Ortakların ayrıldığı amaç ve çıkarları - Yerel yönetim ve global koordinasyonun zor sağlanması - Sınırlı kontrol
3. Tam mülkiyet sahipliği	- Tam yerel kontrol - Teknoloji ve know-how'un korunması - Global koordinasyon imkanı	- Yüksek gelişme maliyetleri - Potansiyel politik riskler

Kaynak: Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.200

5.1 İHRACAT STRATEJİSİNİN SORUNLARI

İhracat en basit ve en temel uluslararası strateji olduğundan dolayı birçok yabancı şirket tarafından özellikle geçiş sürecinin ilk başladığı yıllarda kullanılmıştı. Dış ticaret rejiminin merkez sisteminden uzaklaşması, hem büyük yerel firmaların hem binlerce yabancı yatırımcıların ürünlerinin direk olarak ithal ve ihraç edilmesi ile sonuçlanmıştı. Bu dinamikler değişik geçiş ekonomilerinde farklılık göstermekle birlikte yabancı

¹¹⁶ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.251

ihracatçılar için çok sayıda girişim imkanları sağlamıştı. Bunun yanı sıra, ihracat stratejisinin dört ana engeli bulunmaktadır. Birincisi, bazı ODA ve BDT ülkelerinde ithal ürünlere talebin eksikliğidir. Bu ülkeler, hala enflasyon, kapatılmış fabrikalar ve işsizlikle savaşılmaktadır. Bunun sonucunda ithalatı teşvik edecek yeterli sayıda müşteri bulunmamaktadır. İkincisi, ithal ürünlerine talebin mevcut olduğu durumlarda devletler, belirli ithal ürünlerine ağır ticari tarifeleri uygulayabilir. İhracatın ilk dezavantajına karşılık olarak geçiş ekonomilerindeki üçüncü problem, bazı ülkelerde belirli ithal mallarına talebin fazla olmasıdır. İhracat hacminin artması, ihracat stratejisinin yüksek taşıma maliyetleri ve ticari engeller karşısında ekonomik olmadığını ortaya koymaktadır. İşgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde genellikle yerel üretime gidilmesi daha ucuz olmaktadır. İhracat stratejisinin sonuncu sorunu, Çin, Polonya ve Rusya gibi güçlü potansiyele sahip geçiş ekonomilerinin yabancı şirketlerin satmak istedikleri ‘eski ürünler’ için ‘yeni pazarlar’ mahiyetinde olmadıklarıdır. Yabancı yatırımcılar artık, bu pazarların benzersiz yapısının anlaması ve ürünlerinin yerel müşterilerin tercihleri doğrultusunda tasarlanması ve pazarlanmasının gerekliliği konusunda bir sonuca varmışlardır.

5.2 SÖZLEŞMEYE DAYALI İTTİFAKLARA KARŞI ORTAK GİRİŞİM STRATEJİSİ

Stratejik ittifakların geçiş ekonomilerinde kurulması, sermaye gerektirmeyen (lisans anlaşması ve franchising) ve sermaye gerektiren (ortak girişim) stratejilerini içermektedir. 1979-1993 döneminde Çin pazarına giren yabancı firmaların yaklaşık %21’i lisans anlaşması veya franchising’i seçmişlerdir. Bu rakam 1989-1993 yıllarında Çekoslovakya, Macaristan, Polonya ve Rusya için %10’un altında olmaktadır. Global franchising ‘kralı’ olarak bilinen McDonalds’s bile eski Sovyet Birliği topraklarına ortak girişim gerçekleştirerek girmiştir.¹¹⁷ Lisans anlaşması ve franchising stratejileri, yerel firma faaliyetleri üzerinde direk kontrolü sağlamamaktadır. Ayrıca potansiyel rakibin yaratılması ve yerel firmaların know-how’u istenmeyen şekilde kullanması, sözleşmeye dayalı ittifakların dezavantajları arasındadır.

¹¹⁷ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.209

İhracat stratejisinin efektif olmadığı, lisans anlaşmalarının (ve franchising'in) çekici olmadığı ve tam mülkiyet sahipliği olan şirketlerin kurulması riskli olduğu geçiş ekonomilerinde uluslararası işletmeler genellikle doğrudan yabancı yatırıma dayalı ortak girişime odaklanmaktadır.¹¹⁸ Ortak girişimler, yabancı satın almalarından farklı olarak evsahibi ülke hükümetleri tarafından daha fazla desteklenmektedir. Böylece geçiş ekonomilerinde uluslararası ortak girişim firma sayısının arttığını ve bunun doğal sonucu olarak doğrudan yabancı yatırımların fazlalığını görmek mümkündür. Kurulan ortak girişimler de sadece büyük ve tecrübeli uluslararası şirketler tarafından gerçekleştirilmekte aynı zamanda çok sayıda küçük ve orta ölçekli daha önce uluslararası olmayan yabancı işletmelerin geçiş ekonomilerinde ortaklık kurma yoluna gitmektedirler. Geçiş sürecinin ilk yıllarında Macaristan, tüm ODA ve BDT ülkelerine yapılan DYY'nin yarısından fazlasını çekmişti. 1995 ve 1996 yıllarında Rusya'ya giren yabancı yatırımlar 2 milyar dolar ve 1,6 milyar dolar civarındaydı.¹¹⁹

Ortak girişim odaklı stratejik seçimin başarılı olması için uygulanması zor olan aşamalardan geçmesi gerekmektedir; ortak seçimi, ortak girişim ile ilgili müzakereler ve giriş sonrası işlemler.

Ortak seçimi: İttifak ortağının seçilmesi, bazı aşamaları içermektedir. Bunlar, arzulanan ortak profilinin çıkarılması, adayların saptanması, ön eleme ve adayları değerlendirme, ilk temas ve tanışma ile ortağın seçimidir.¹²⁰ Geçiş ekonomilerinde yabancı yatırımcılar, piyasa rekabeti ile ilgili az bilgilere sahip yerel firmalarla çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu yerel firmalar da devlet işletmeleri oldukları için genellikle hükümetler tarafından tavsiye edilmekteydi. Geçiş ekonomilerinde özellikle ilk yıllarda ortak seçiminin serbest olmayışı, bir çok girişimin başarısızlığa uğramasına neden olmuştu. Başarılı ortak girişimde 'stratejik uyum' ve 'organizasyonel uyum'un sağlanması şarttır. Stratejik uyumun sağlanması için yerel firmanın, yabancı ortağın kolayca satın alamayacağı beceri ve kaynaklarına sahip olması gerektirmektedir. Örneğin, teknolojik olarak güçlü bir yabancı işletme için yerel ortağın gelişmiş pazarlama kanallarının, büyük Pazar payının ve hükümet ile bağlantılarının olması ideal bir ittifak sağlayabilir. Ortak girişimde organizasyonel uyum, stratejik uyum kadar önemlidir. Organizasyonel

¹¹⁸ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.210

¹¹⁹ Klaus Meyer ve Saul Estrin, a.g.e., s.578

¹²⁰ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.149

uyumun sağlanması, ortağın amaçlar, tecrübe ve davranışlar gibi belirli organizasyonel özelliklerine sahip olmasına bağlıdır.¹²¹

Ortak girişim ile ilgili müzakereler: Ortak girişim oluşturulmadan önce müzakere edilmesi gereken konular; mülkiyet oranı (çoğunluk, azınlık, eşit), yönetim (yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı, organizasyon yapısı, vs.), üretim (iş makinellerinin seçimi, satın alınması, montajı, eğitim vs.), pazarlama (pazarlama karmasında yer alan ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma), organizasyon yapısıdır.¹²² Geçiş ekonomilerinde bu müzakereler, genellikle evsahibi ülke hükümetleri ile gerçekleşmektedir. Hükümetlerin sahip oldukları büyük güç ve kaynaklar, ortak girişimin kaderini belirleyebilmektedir. Bazı durumlarda hükümetler ortaklığa taraf olmayı tercih edebilmektedir. Örneğin, Moskova Şehir Belediyesi McDonald's restoranlarının ortağıdır; Rusya Federasyonu hükümeti General Motors ve Mobil Oil ile farklı girişimlerde ortaklık yapmaktadır. Geçiş ekonomilerinin ortak özelliği politik belirsizlik ve değişkenlik olmaktadır. Bugün güçlü olan yarın gücünü kaybedebilir. Bu yüzden yabancı işletmelere geleceğini korumak için mümkün olduğu kadar fazla seviyede bulunan otoritelerden onay almaları tavsiye edilebilir.¹²³ Ortak girişim ile ilgili müzakerelerin tamamlanması, karmaşık yapılarına bağlı olarak yıllarca sürebilmektedir. Son yıllarda bu sürecin hızlandığını ve 6 ay - bir sene içerisinde gerçekleştiğini görmek mümkündür.

Giriş sonrası işlemler: Başarılı ortak girişim belirli yönetsel ve organizasyonel özelliklere sahip olmalıdır: a) uyum sağlayan ve açık görüşlü yöneticilerin olması, b) güvenin sağlanması, c) ortak karara verme süreci, d) açık iletişim ve e) ana şirketler tarafından sağlanan kuvvetli desteği olmasıdır.

Ortak girişimlerde ortak mülkiyet söz konusu olduğu için genelde amaçlar ve hedefler konusunda taraflar farklı düşünmekte dolayısıyla uygulanacak stratejiler konusunda da anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Yabancı bir pazara girerken oluşturulan ortaklıklarda çatışma çıkmasının en büyük sebebi kültürel farklılıklardır. Diğer önemli bir neden de

¹²¹ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.214

¹²² Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.151

¹²³ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.217

her iki taraf arasındaki iletişimin, dil farklılığı ve iki ülke arasındaki mesafe gibi faktörler yüzünden yetersiz olmasıdır.¹²⁴

Yöneticilerin ittifak yapabilecekleri ortaklarını seçerken iki soruyu cevaplandırmaları gerekir. Birincisi; seçilen ortağın işbirliği için tam olarak güvenilir olup olmadığı (ilişkisel risk), ikincisi ise seçilen ortağın kurulan ittifak için ortaya eşit şekilde kaynak ve yetenek koyup koymayacağının belirsizliği (performans riski) dir. Bu iki sorunun cevaplanması, yöneticilere ortakların farklı bakış açılarını anlamalarına yardımcı olacaktır.¹²⁵

5. 3 YEREL İŞLETMENİN SATIN ALIMINA KARŞI YENİ BİR ŞİRKET KURMA STRATEJİSİ

Geçiş ekonomisi pazarlara yüzde yüz sahiplik oranıyla girişi maliyetli ve çok riskli olmasına rağmen bu stratejiyi seçen uluslararası işletme sayısının arttığını söylemek mümkündür. Geçiş sürecinin ilk yıllarında bu tür giriş stratejisi çok nadir uygulanmıştır. 1979-1993 yılları arasında Çin'e giren işletmelerin sadece %2,7'si yüzde yüz sahiplik oranı ararken 1994 yılında yapılan DYY'ın dörtte biri tam mülkiyet sahibi şirketler tarafından gerçekleşti. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde 1989-1993 döneminde tam mülkiyet sahibi yabancı şirketlerin oranı %20-%30 iken aynı dönemde Rusya'ya giren yabancı firmaların sadece %9'unu tam sahiplik oranı ile kurulmuş şirketler oluşturmaktaydı. Tam mülkiyet sahibi işletmelerin en büyük avantajı paylaşılmayan kontrol olmaktadır. Bunun sonucu olarak işletme içi işlemler daha düzgün çalışmakta, global operasyonlarla güçlü koordinasyon sağlanmakta ve işletmenin sahip olduğu teknoloji daha iyi korunmaktadır.

Tam mülkiyet sahipliği, yabancı pazarda yeni şirketin kurulması veya yerel şirketin satın alımı yoluyla gerçekleşmektedir. Geçiş ekonomilerinde mülkiyeti kendine ait yeni şirketin kurulması, daha çok global şirketlerin uyguladıkları pazara giriş stratejisi olmaktadır. Çünkü yeni şirketin kurulması, finansal ve politik açılarından çok risklidir. Ayrıca yeni şirketin kurulması, çok zaman almaktadır ve böylece pazara hızlı olarak girmeye planlayan firmalarca tercih edilmemektedir. Yeni şirketin tesisine, özellikle

¹²⁴ Emrah Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s.147

¹²⁵ Fatih Semerciöz ve Arzu Çakınberk, Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek, s.27

emek yoğun olduğu durumlarda gidilmektedir. Yüksek emek yoğun üretim yapan firmalar açısından üretim tesisleri kurmak için gerekli sermaye ve ekipman fazla maliyetli olmadığından yeni şirketin kurulması, sermaye yoğun üretim sürecine sahip firmalara kıyasla daha rahat yapılabilir.

Tam mülkiyetin ikinci yöntemi yerel şirketin satın alımı iki yolla gerçekleşebilir: a) ortak girişim şirketini mülkiyeti kendine ait bir şirkete dönüştürmek ve b) pazara giriş esnasında yerel bir firmayı satın almaktır. Ortak girişimin geliştiğı Çin’de birinci yol daha sık uygulanmaktadır. ODA ve BDT ülkelerine giren uluslararası şirketler yerel bir şirketi satın almayı tercih etmektedirler. Bu durum, söz konusu ülkelerde gerçekleştirilen özelleştirme politikalarıyla açıklamak mümkündür.¹²⁶

Kurulmuş olan ortak girişim firmasının kendine ait şirkete dönüştürmesi, bir işletmenin pazara girişinden sonrası ortaya çıkan bir strateji olmaktadır. Bu stratejiye gidilmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- stratejik düşünme ve işletmenin işleme tarzlarındaki temel farklılıklardan dolayı işbirliği içinde (başarılı girişimlerde bile) uzun süre kalmanın mümkün olmaması;
- yerel şirketlerin çoğunun söz konusu ekonomilerindeki artan dinamizmine tecrübe eksikliğinden dolayı yetişememesi;
- teknoloji transferi sonucunda yerel firmaların rakip olarak ortaya çıkması;
- tam mülkiyet sahipliğine izin veren doğrudan yabancı yatırımlar ile ilgili yasal düzenlemelerin yumuşamasıdır.

Yerel şirketin satın alması yoluyla geçiş ekonomisine giren şirketler, daha önce belirtildiğı gibi özelleştirme reformlarından yararlanmıştı. Yerel tasarrufların eksikliğinden dolayı DYY, özelleştirme sermayesinin asıl kaynağı haline gelmişti. Devlet işletmelerinin ucuzluğu birçok uluslararası girişimin bu şekilde gerçekleşmesine neden olmuştu. Bunun yanı sıra Çekoslovakya, Litvanya ve Rusya’daki işletmeler, kupon ve ‘voucher’ aracılığıyla satın alınırken Macaristan, Bulgaristan, Polonya ve Estonya işletmelerini özelleştirirken nakit parayı talep etmişlerdi.

¹²⁶ Peng, Business Strategies In Transition Economies, s.233-236

Yerel şirketin satın alımı, uluslararası firmalara hızlı bir pazara giriş olanağı sunmaktadır.Yeni şirketin kurulması ise daha çok aşamalı bir süreçten ibarettir. Kullanılan kaynaklar açısından bakıldığında yeni şirketler, yatırımcının kaynaklarını kullanmakta ve bunları yerel piyasada ulaştığı varlıklarla kombine etmektedir. Satın alınan şirketler ise, yerel firmanın varlıklarını kullanmakta ve bunları yatırımcının kaynaklarıyla (özellikle yönetim becerileri) kombine etmektedir. Yerel şirketin yetersiz varlıkları karşısında uluslararası firmalar yeni şirket kurma yoluna gidebilmektedir. Örneğin, yerel şirketin satın alınması stratejisini 30 sene uygulayarak genişleyen British Vita firması, Polonya pazarına girişinde satın alınacak birkaç şirket bulmuştu. Kendisinin yıllık 8-9.000 ton üretimini 38 kişi ile sağlayan British Vita, bulduğu en iyi seçenek olarak Lodz'ta çalışan ve yıllık 4.000 ton üretimini 350 kişi ile sağlayan bir işletme karşısında mülkiyeti kendine ait yeni bir şirket kurmak zorunda kalmıştı.¹²⁷

¹²⁷ Klaus Meyer ve Saul Estrin, a.g.e., s.580

III. UYGULAMA: TÜRK FİRMALARININ KAZAKİSTAN'DAKİ PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Bu bölümde Türk firmalarının geçiş ekonomilerinde uyguladıkları pazara giriş stratejileri, Kazakistan pazarı örneğinde incelenmektedir. Kazakistan'daki Türk girişimcilerinin pazara giriş yöntemleri, çalışmada yer alan pazara giriş seçimini etkileyen faktörler çerçevesinde ele alınacaktır. Genel anlamıyla bu etkenler (Tablo 10), çevre koşulları, organizasyon ve karar verici faktörleri olarak 3 gruptan oluşmaktadır.

Bölümün ilk kısmında Türkiye ve Kazakistan arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır. İkinci kısmında ise, yapılan araştırmanın amacı, anket çalışmasının uygulanması, analizi ve elde edilen bulgular açıklanacaktır.

TÜRKİYE VE KAZAKİSTAN'IN TİCARİ İLİŞKİLERİ

Türk firmalarının Geçiş Ekonomisi Ülkeleri ile ilişkilerine bakıldığında 1927 yılından itibaren başlayan ilişkileri görmek mümkündür.¹²⁸ Aralık 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonraki dönemde bu ilişkiler yeni devletler ve firmalar düzeyinde yeniden kurulmuş oldu. Türkiye, BDT ülkeleri ile bağımsızlıklarından itibaren çeşitli sahaları ihtiva eden ve aynı zamanda ülkeler arasındaki ekonomik ve ticari ilişkilerin hukuki altyapılarını oluşturmuştur.

Geçiş sürecindeki ülkeleri genel olarak ele aldığımızda, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Baltık Cumhuriyetlerinin, uyguladıkları reform hareketlerinde Avrupa Birliği'ne tam üyeliğe aday konumuna ulaşacak kadar başarılı oldukları, ancak BDT ve özellikle Türk Cumhuriyetlerinin uyguladıkları dönüşüm programında beklenen başarıyı gösteremediklerini görüyoruz. Geçiş sürecini yaşayan ülkelerin birbirlerine benzeyen özellikleri nedeniyle diğer ülkelerden farklılık gösterdikleri belirtilmektedir. Bu durumu Oleh ve Odling 'Eski SSCB ülkelerinin ekonomik reformlar sürecindeki nispi geri kalışları; bu ülkelerin ODAÜ ve Baltık Cumhuriyetlerine nazaran Planlı Sosyalist Sistem altında daha uzun kalmalarına, Batı Avrupa pazarlarına daha uzak olmalarına,

¹²⁸ Yeşim T.Akis, 'Turkish Firm's Success Factors In the Former Soviet Union (FSU)', *Cross Cultural Management- An International Journal*, Vol.6, No.4, 1999, s.1

Türk Cumhuriyetleri'nin içinde yer aldığı Orta Asya Kafkasya Bölgesi'nin (Gürcistan hariç) denize çıkışının bulunmayışına, eski Sovyet Sisteminin aşırı sanayileşmiş yapısı ile bölgede çıkan çatışmalara' bağlamaktadırlar. Diğer yazarlar, 'Baltık Cumhuriyetleri ile ODAÜ son on yılda, Sosyalist Sisteminden Kapitalizme geçişin zor ve çetrefilli yollarını beklenilenin çok üzerinde bir performansla aşarken...', BDT ülkelerinin aynı performansı gösterememelerinin nedenini, '...reformlara başlamaları esnasındaki birbirlerinden farklı bir mirasa, diğer bir deyişle başlangıç şartlarına sahip olmaları' ile açıklamaktadırlar.¹²⁹

Bu çalışmada, BDT ülkeleri grubunda en hızlı gelişme potansiyelini gösteren devletlerden biri olan Kazakistan incelenecektir. Bu ülke piyasa ekonomisine doğru geçiş aşamasında bulunmasına rağmen hala eski sistemin etkisinde kalmaktadırlar. Kazakistan'da Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra hız kazanan geçişin çok kolay ve çabuk olacağı düşünülmekteydi. Ancak merkezi planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçmeye ve sistemlerini de buna göre yeniden yapılandırmaya çalışan ülkeler arasında farklılıklar olduğu ve beklenilenin aksine dönüşümün hiç de kolay ve çabuk olmadığı, hatta sancılı olduğu geçen yaklaşık on beş yıllık dönemde açık bir şekilde görülmüştür.

Türkiye, 16 aralık 1991 tarihinde bağımsızlığını ilan eden Kazakistan'ı aynı gün tanımış ve tanıyan ilk ülke olmuştur. 2 Mart 1992 tarihinde diplomatik ilişkiler tesis edilmiş ve Türkiye Büyükelçiliği 18 Nisan 1992 tarihi itibarıyla faaliyete geçmiştir. 1989 – 1992 yılları arasında Türkiye ile özellikle Türk Cumhuriyetleri arasındaki ihracat ve yatırım faaliyetleri ile üstlenilen müteahhitlik projelerinde ilk yıllarda (Eximbank kredilerinin sağlandığı dönemde) ciddi bir artış görülmüştür. Ancak kredi desteğinin azalması ile birlikte bu olumlu süreç hızla tersine dönmüş, finansman temini açısından Batılı ve Uzakdoğulu firmalar ile rekabet şansı olmayan küçük ve orta ölçekli Türk firmaları yavaş yavaş pazardan çekilmeye başlamışlardır.¹³⁰

1998 yılında patlak veren Rusya krizini takip eden dönemde Kazakistan, ulusal ekonomiyi güçlendirme amacıyla bir takım önlemlere başvurmuş olup, bu süreç halen

¹²⁹ Nihat Batmaz, 'Türkiye-Kazakistan Arasındaki Ticari-Ekonomik İlişkiler, Türk Müteşebbislerin bu Ülkede Yaptıkları Yatırımların Boyutu ve Karşılaştıkları Sorunlar', Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, *Bilgi*, Sayı 29, Bahar 2004, s.85

¹³⁰ Nihat Batmaz, a.g.e., s.86

devam etmektedir. Ekonomi politikalarında müdahaleci stratejiler izleyen Kazak hükümetinin temel amacı, petrol gelirlerini kullanarak, ekonominin enerji dışındaki sektörlerini kalkındırmak, bu sayede ekonomide çeşitlilik sağlamak ve ekonominin petrole ve dolayısıyla dünya petrol fiyatlarına olan aşırı bağımlılığını kırmaktır. Bu amaç doğrultusunda 2003 yılında açıklanan ve 2015 yılına kadar olan dönemi kapsayan ‘Yenilikçi Endüstriyel Kalkınma Programı’ ile Kazakistan GSYİH’sindeki büyümenin yıllık bazda yüzde 8’in üzerinde tutulması ve ekonominin çeşitlendirilmesi hedeflenmektedir. Program dahilinde turizm, petrol ve doğalgaz ekipmanı, gıda, tekstil, taşımacılık ve lojistik sektörleri öncelikli sektörler olarak belirlenmiş ve yeni teknolojiler kullanılarak bu alanlarda projeler geliştirilmeye ve hayata geçirilmeye başlanmıştır. Sadece 2004 yılında söz konusu program çerçevesinde gerçekleştirilmiş olan projelerin sayısı 204’tür.¹³¹

Kazakistan 2005 yılında özel sektörün GSYİH içindeki payı yüzde 65, toplam istihdam içindeki payı ise yüzde 75 seviyesindedir. Kazakistan’da enerji sektörüne gelen yabancı yatırım sayesinde, bu sektör hızla gelişmiştir. Şu anda ülkede sınai üretimin yüzde 50’sini petrol ve petrol ürünleri oluşturmaktadır. Enerji sektöründeki gelişme ve ülkeye giren yabancı sermayenin artması, makroekonomik reformlarla desteklenince, Kazak ekonomisi 2000 yılından itibaren yüzde 9’un üzerinde yıllık ortalama büyüme oranlarına ulaşmış ve bu performansı ile reel büyüme anlamında dünyanın Çin’den sonra en hızlı büyüyen ikinci ekonomisi olmuştur. Bağımsızlığından beri ABD ve Avrupa ülkeleri ile ilişkilerini kuvvetlendirmeye çalışan Kazakistan, buna rağmen şu anda dış ekonomik ilişkilerinde Rusya’yı daha ön planda tutmaktadır. Bunun sebebi Rusya’nın Kazakistan’ın başlıca ticaret ortağı ve Kazakistan’ın petrollerini dünya pazarlarına ulaştırmak için kullandığı başlıca geçiş ülkesi olmasıdır.¹³²

Son 14 yılda Türkiye ve Kazakistan’ın ticari ilişkileri sürekli olarak artmış; 1992 yılında 30 milyon dolar olan ticaret hacmi, 2000 yılında 465 milyon dolara ulaşmıştır. 2001 yılında ise Kazakistan’dan ithalatımızda önemli yer tutan mineral yakıt ithalatının gerçekleşmemesi nedeniyle 210.1 milyon dolara gerilemiştir. 2002 yılından itibaren

¹³¹ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Kazakistan Ülke Raporu, Mayıs, 2005 Erişim: <http://deik.org.tr> (06.10.2006)

¹³² Klaus E.Meyer ve Christina Pind, Ten Years of Direct Foreign Investment in the Former Soviet Union: Survey with Special Focus on Kazakhstan, CEES Working Papers No.13, June, 1998 Erişim: <http://copenhagen.jibs.netMainArchiveYearArchive.aspIssue=2&Year=1998> (10.05.2006)

Türkiye ile Kazakistan arasındaki ticaret tekrar artmaya başlamıştır. 2004 yılında iki ülke arasındaki ticaret hacmi yüzde 59'luk bir artış sağlamıştır.

Tablo 13:
Yıllar Göre Türkiye-Kazakistan Ticareti

YILLARA GÖRE TÜRKİYE-KAZAKİSTAN TİCARETİ (milyon dolar)

YILLAR	İHRACAT (X)	İTHALAT (M)	X/M	DENGE	HACİM
1992	19.4	10.5	1.85	8.9	29.9
1993	67.8	43.7	1.55	24.1	111.5
1994	131.7	32.3	4.08	99.4	164
1995	150.8	86.6	1.74	64.2	237.4
1996	163.3	93.7	1.74	69.6	257
1997	210.5	131.0	1.61	79.5	341.5
1998	213.0	253.7	0.84	-40.7	466.7
1999	95.6	295.9	0.32	-200.3	391.5
2000	118.7	346.4	0.34	-227.7	465.1
2001	119.8	90.3	1.33	29.5	210.1
2002	157.3	200.7	0.78	-43.5	358.0
2003	232.6	266.0	0.87	-33.4	498.6
2004	353.2	439.9	0.80	-86.7	793.1
2004/3	60.2	60.6	0.99	- 0.4	120.8
2005/3	77.3	118.4	0.65	- 41.1	195.7

Kaynak: DİE

Tablo 14:
Maddelere Göre Türkiye-Kazakistan Ticareti

MADDELERE GÖRE TÜRKİYE-KAZAKİSTAN TİCARETİ (2004)

TÜRKİYE'NİN İHRACATI			TÜRKİYE'NİN İTHALATI		
MADDE	TUTAR (dolar)	PAY	MADDE	TUTAR (dolar)	PAY
Kazanlar, Makinalar	54,358,812	%15.39	Bakır ve Bakır Ürünleri	208,961,525	%47.51
Plastikler	38,664,241	%10.95	Mineral Yakıtlar	101,263,343	%23.02
Elektrikli Makinalar	38,204,454	%10.82	Demir Çelik	37,519,372	%8.53
Demir Çelik Eşya	37,043,198	%10.49	Çinko ve Çinko Ürünleri	28,752,542	%6.54
Mobilyalar	22,369,488	%6.33	Hububat	22,738,113	%5.17
Aluminyum ve Aluminyum Ür.	15,695,133	%4.44	Kurşun ve Kurşun Ürünleri	16,778,864	%3.81
Halılar	14,411,626	%4.08	Gıda Sanayi Döküntüleri	8,079,098	%1.84
Kıymetli Taşlar, Metaller	12,781,621	%3.62	Diğer Hayvansal Ür.	4,342,433	%0.99
Otomotiv ve Yan Sanayi	11,111,221	%3.15	Ham Postlar	2,608,343	%0.59
Optik Aletler	9,336,542	%2.64	Pamuk	2,248,892	%0.51
Diğer	99,194,572	%28.09	Diğer	6,571,645	%1.49
TOPLAM	353,170,908	%100.00	TOPLAM	439,864,190	%100.00

Kaynak: DİE

Türkiye ve Kazakistan arasındaki dış ticaret hacmi diğer birçok BDT ülkesi ile karşılaştırıldığında nispeten istikrarlı bir artış göstermekle birlikte, özellikle son yıllarda bu artış büyük ölçüde Türkiye'nin Kazakistan'dan yaptığı ithalattan kaynaklanmaktadır. Türkiye'nin Kazakistan'a yaptığı ihracatta bu ülkeden yapılan ithalata nazaran ticarete konu maddeler açısından daha büyük bir çeşitlilik söz konusudur. En fazla ithalatı yapılan 4 madde, toplam ithalatın yüzde 85'ini oluştururken, aynı orana Türkiye'nin ihracatında ilk 19 madde ile ulaşılmaktadır. Kazakistan'da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Kanununun 1 Ocak 1995 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe girmesiyle bu ülkeye yapılan DYS yatırımlarının tutarında büyük artışlar olmuştur. 1990-2000 döneminde bu yatırımların tutarı 8.2 milyar dolara ulaşmış olup, ülkenin yıllık GSYİH'sının %5.6'sını oluşturmaktadır.¹³³ Yapılan DYS yatırımları başta petrol sektörü olmak üzere, demir ve demir dışı metallere yapılmıştır. DYS yatırımlarında ABD 3.2 milyar dolarlık yatırım ile birinci sırada yer alırken, Güney Kore ikinci, İngiltere üçüncü, Türkiye ise bu ülkeye yapmış olduğu yaklaşık 1.5 milyar dolarlık DYS yatırımlarıyla dördüncü sırada yer almaktadır.¹³⁴

Kazakistan, Orta Asya'ya gelen toplam doğrudan yabancı yatırımın yüzde 80'ini çekmeyi başarmıştır. Kazakistan Merkez Bankası'nın verilerine göre 1993-2003 yılları arasında ülkeye giren toplam yabancı doğrudan yatırımın tutarı 25 milyar 820 milyon dolardır. Bu artırımın yüzde 46.0'ı petrol ve doğalgaz istihsalı, yüzde 20.9'u yine petrol ve doğalgaz ile ilgili jeolojik araştırma ve keşif, yüzde 13.6'sı ise metalürji alanında yapılmıştır. Kazakistan Merkez Bankası'nın 17 Nisan 2005 tarihinde açıklamış olduğu verilere göre 2004 yılında ülkeye giren doğrudan yabancı yatırım miktarı ise bir önceki yıla göre yüzde 82.8 artışla 8.4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılında Kazakistan'da en fazla yatırım yapan ülke 3.1 milyar dolarla ABD olmuş, bu ülkeyi 1.8 milyar dolarla Hollanda ve 924 milyon dolarla İngiltere takip etmiştir. Diğer büyük yatırımcı ülkeler ise İsviçre, İtalya, Rusya Federasyonu ve Kanada'dır.¹³⁵

Bugün Kazakistan, Orta Asya'da Türk iş çevrelerinin en büyük iş hacmine sahip oldukları ve gelecek için de en büyük potansiyeli arz eden ülke konumuna gelmiştir. Kazakistan, Orta Asya'da Türk yatırımlarının önemli bir kısmına ev sahipliği

¹³³ EBRD, *Transition Reports*, 2004 <http://www.ebrd.org>

¹³⁴ Kazakistan Merkez Bankası (2006), Erişim: <http://www.nationalbank.kz>

¹³⁵ Kazakistan Ülke Rahberi (2005), Erişim: http://www.buyusainfo.net/docs/x_1210193.pdf (15.11.2006)

yapmaktadır. Türkiye, sermaye miktarı açısından Kazakistan'daki en büyük dördüncü yatırımcı ülke olup, aynı zamanda ülkedeki en çok sayıda yabancı sermayeli şirkete de sahiptir. Hazine Müsteşarlığı tarafından açıklanmış olan verilere göre 2004 yılı sonu itibariyle Kazakistan'a 74 firma tarafından toplam 435 milyon dolarlık sermaye ihracı yapılmış ve bu sayede Kazakistan, Türk sermayesinin en fazla gittiği beşinci ülke olmuştur. Üçüncü ülkeler üzerinden gelen sermaye ve ülke içinde elde edilen gelirlerin tekrar yatırımda kullanılması da hesaba katıldığında Kazakistan'daki toplam Türk sermayesinin yaklaşık 1.3 milyar dolar civarında olduğu hesaplanmaktadır.

2005 yılın istatistiklerine göre Kazakistan'da faaliyet göstermekte olan ve sayıları 250'yi bulan Türk şirketlerinin yüzde 70'i tamamen Türk sermayeli, yüzde 25'i Kazak firmalarıyla ortaklık, geri kalanı ise çokuluslu şirketlerle ortaklık şeklindedir. Ülkedeki Türk sermayesinin yüzde 90'ı 12 büyük şirkete ait olup, geriye kalan yüzde 10'luk kısmı KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Kazakistan'daki Türk yatırımları yaklaşık yüzde 85'i yerel halk olmak üzere 10 binin üzerinde kişiye istihdam yaratmıştır. Ülkedeki en önemli Türk işverenleri, istihdamın yüzde 20'den fazlasını yaratan inşaat firmalarıdır. Kazakistan'daki Türk yatırımlarının yaklaşık üçte biri petrol alanındadır. Petrol, telekomünikasyon, otel işletmeciliği, eğitim ve bankacılık toplam sermaye stokunun %80-90'ını oluşturmaktadır.

T.P.A.O., Kazakistan'daki en büyük Türk yatırımcısıdır. Kazakoil ile ortak teşebbüs olarak oluşturulan "Kazakturkmunay" (KTM) şirketinin çoğunluk hissesine sahip olan T.P.A.O., 1994 ile 1999 yılları arasında bu projeye 272.9 milyon dolarlık yatırım yapmıştır. KTM, günde 5,000 varil ham petrol üretmektedir.

Kazakistan'daki en önemli Türk yatırımcılar arasında yer alan **OKAN HOLDİNG**, Kazakistan'da otel işletmeciliği, gıda üretimi, pazarlama, inşaat ve finans alanlarında faaliyet göstermektedir. Grubun inşaat firması İSOT tarafından inşa edilip 1998 yılında hizmete sokulmuş olan 5 yıldızlı Okan Intercontinental Astana Otel, Intercontinental Hotels & Resorts ile yapılan franchising anlaşması çerçevesinde Okan Holding tarafından işletilmektedir. 28 süit, 190 delüks odaya sahip otel, Astana'da gerçekleştirilen uluslararası konferans, seminer ve iş toplantılarına da ev sahipliği yapmaktadır. Ülkenin kuzey bölgesinde yer alan Petropavlovsk kentinde 1996 yılından

beri faaliyet göstermekte olan Okan Holdinge ait **SULTAN MAKARNA** fabrikası, ayda 3,400 tonluk kapasitesiyle ülke paketli makarna ihtiyacının yaklaşık yüzde 85'ini karşılamakta, Tacikistan, Kırgızistan, Rusya ve Ukrayna'ya ihracat yapmaktadır. Yine Petropavlovsk'ta yer alan holdinge ait diğer bir fabrikada ise bisküvi, gofret ve sakız üretimi yapılmaktadır. Bunların dışında Okan Holdingin Kazakistan'da çimento ve ayakkabı fabrikaları da bulunmaktadır, mobilya ve yatak fabrikası projeleri ise hazırlık aşamasındadır.

Kazakistan'daki telekomünikasyon altyapısında da Türk firmalarının önemli katkıları vardır. 1998 yılında **TURKCELL**'in Kazakh Telekom ile oluşturduğu ve çoğunluk hissesine sahip olduğu K'Cell firması Kazakistan'ın iki GSM operatöründen birisidir. Diğer GSM operatörü olan K-Mobile ise **RUMELİ HOLDİNG**'in Kazakistan'ın Investel firmasıyla kurduğu bir ortaklıktır. K-Mobile'in çoğunluk hisseleri Rumeli Holdinge aittir. Telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir diğer Türk şirketi de **NETAŞ**'tir.

AHSEL İNŞAAT, kendi tamamladığı Almatı'daki 5 yıldızlı Regent Ankara Hotel ve Astana'daki iş ve alışveriş merkezi kompleksine yatırımda bulunmuş olup, bu tesislerin işletmeciliğini de yapmaktadır.

KOÇ GRUBUN'un Kazak ortağı Butya ile sahibi olduğu **RAMBUTYA** Alışveriş Merkezleri bünyesinde 2'si Almatı'da ve 1'i Astana'da olmak üzere 3 alışveriş merkezi bulunmaktadır. Koç Grubu'nun yüzde 51 hissesine, Kazak ortağının yüzde 40'ına ve IFC'nin yüzde 9 hissesine sahip olduğu Rambutya'nın toplam yatırım tutarı ise 35.5 milyon dolar seviyesindedir. Rambutya Almatı'da iki mağaza daha açmayı planlamaktadır.

ANADOLU GRUBU'nun içecek üretimi ve şişeleme alanında üç büyük yatırımı vardır. Karaganda'daki Efes Pilsen fabrikasında, yılda 35 milyon litre bira ve 6,500 ton malt üretilmektedir. Almatı'daki Coca-Cola tesislerinde ise yıllık 117 milyon litrelik üretim hacmi vardır. Ayrıca, 2003 yılı Ağustos ayı sonunda, Anadolu Grubu Almatı'da 25 milyon dolarlık bir yatırımla 60 milyon litre kapasiteli Kazakistan'daki ikinci bira fabrikasını hizmete sokmuştur. Kazakistan'da iki bin kişiye istihdam olanağı yaratan Anadolu Grubu'nun, bu yatırım ile Kazakistan'daki toplam yatırımı 75 milyon dolara

ulaşmıştır. Coca-Cola Almaty Bottlers şirketinin yüzde 86.3 hissesi Anadolu Grubu'na aittir. 2003 yılında Coca-Cola Almatı, Kazakistan'ın en iyi yabancı yatırımı ödülüne layık görülmüştür. Ayrıca, diğer Türk yatırımlarından K'Cell şirketi telekomünikasyon sektöründe, Turkuaz Şirketler Grubu'nun Arabistan sermayeli Savola Grubu ile ortağı olduğu Turkuaz Bitkisel Yağ Sanayi ise tarım sektöründe ödüllendirilmiştir.

TURKUAZ ŞİRKETLER GRUBU, ayrıca 1.200 çalışanı ve Kazakistan'ın 10 bölgesindeki ofisleri, depoları ve bayilik ağı ile bugün Kazakistan'ın en büyük dağıtım zinciri konumundadır ve Nestle, Unilever gibi büyük, çok uluslu firmalarla çalışmaktadır. Bünyesinde 14 şirketi barındıran Turkuaz, toplam 100 milyon dolara ulaşan cirosunun yüzde 90'a yakınına gıda, temizlik ve kozmetik sektörlerinden sağlamaktadır. Turkuaz Grubu, ayrıca sanayi alanında yılda 36 milyon litre yağ üretimi yapılan bir ay çiçek yağı fabrikasına ve süt üretim tesislerine de sahiptir ve Henkel firması ile beton kimyasalları, Akzo Nobel ile de inşaat boyaları alanında yeni projeler başlatmayı planlamaktadır.

PAKPEN Plastik Yapı Elemanları Sanayi ve Ticaret, 2003 yılı Temmuz ayında Kazakistan'da ilk etapta 20 milyon dolarlık yatırımla yıllık 25 bin tonluk PVC profil üretecek bir tesis kurmuştur.

Bericap Holding ile **BERİCAP** Türkiye'nin ortak teşebbüsü olan plastik kapak fabrikası da, Kazakistan'da son dönemlerde faaliyete geçen Türk yatırımlarından birisidir.

Bu verilen örnekler dışında Türk firmaları otel ve alışveriş merkezi işletmeciliği, otomotiv, yapı malzemeleri, finans ve eğitim alanlarında birçok önemli yatırım yapmışlardır.

Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre Kazakistan'da 2004 yılı sonu itibarıyla 54 Türk müteahhitlik firması toplam 3.2 milyar dolarlık 147 proje üstlenmiştir. Astana'nın başkent olmasını takiben, Astana'daki bir çok devlet binası, otel, sosyal tesis Türk müteahhitlerince inşa edilmiştir ve halen de bu şehirdeki faaliyetler sürmektedir. Şehirdeki önemli projelerin yaklaşık yüzde 70'i Türk firmaları tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kazakistan'da faal olan başlıca Türk müteahhitlik firmaları: Alarko, Ahsel, Aysel, Borova, Ceylan, Emsaş, Enka, Fintraco, Idil, Isot, Koray, Mensel, Tekfen, Üçgen ve Zafer.

Türk firmalarının tamamladıkları başlıca projeler: Astana Uluslararası Havaalanı, Parlamento binası, Cumhurbaşkanlığı konutu, Regent Ankara Hotel, Okan Intercontinental Astana, çocuk rehabilitasyon merkezi, Ulusal Müze, devlet konukevi, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Astana İkiz Kuleler, GSM telekomünikasyon altyapısı, Tengiz-Novorossisk boru hattının Kazakistan'daki bölümü, alışveriş merkezleri, karayolları ve fabrikalar.

Türk firmaları, tüm Avrasya coğrafyasında olduğu gibi üstlendikleri projeleri ekonomik bir biçimde ve zamanında, hatta zamanından önce tamamlayarak teslim etmektedirler. Bu duruma en son örnek **ALARKO** liderliğindeki bir konsorsiyum tarafından tamamlanan 1.3 milyon yolcu kapasiteli Astana Uluslararası Havaalanı'dır. Başkent Astana'yı Almatı aktarmasına gerek kalmadan dış dünyaya bağlayan bu havaalanı, taahhüt edilenden iki ay önce, toplam 28 ayda tamamlanarak hizmete sokulmuş ve 7 Şubat 2005 itibariyle faaliyete geçmiştir.

Türk firmalarının üstlenmiş oldukları güncel projeler arasında **TEKFEN** ile GAMA'nın üstlendikleri Kaşagan petrol sahasında 700 milyon dolar değerindeki petrol terminali inşaatı ve **BOROVA** firması tarafından üstlenilen Çimkent kentindeki toplu konut ve alışveriş merkezi inşaatları gösterilebilir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Türk firmalarının Kazakistan’da uyguladıkları pazara giriş stratejilerinin gerçek boyutlarını belirlemek ve stratejik bir karar verme problemi olarak analiz etmektir. Bu çalışmada, karar verici, organizasyon ve çevre koşulları etmenlerinin pazara giriş sürecindeki mevcudiyeti, dağılımları ve Kazakistan’daki Türk yatırımcılarının seçtiği giriş stratejileri ile ilişkinin bulunması çalışılacaktır. Ayrıca işletmelerin Kazakistan’daki pazara girerken strateji seçiminde belirli bir seçim sürecini takip edip etmedikleri analiz edilmiş ve bu geçiş ekonomisinde karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın önemi, geçiş ekonomisi ülkelerinde uygulanan pazara giriş stratejilerini ve seçim sürecindeki etkili olan etkenlerinin sistematik çerçeve içerisinde analiz ederek daha önce yapılan araştırmalara Kazakistan piyasası örneğinde analitik ve pratik bulguları ile katkıda bulunmaktır. Ayrıca elde edilen bulgular, uluslararasılaşmayı planlayan Türk girişimciler için geçiş ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmelerin durumları ve tercihleri ile ilgili bilgi sağlanması açısından yardımcı olacağı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Bu çalışmada, araştırma modeli olarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kazakistan Almaty şehrinde faaliyet gösteren ve Kazak-Türk (KATİAD) İşadamları Derneklerine üye olan, 147 Türk firmalar oluşturmaktadır. Tek bir holdinge ait firmalar, Kazakistan'daki pazara ve değişik sektörlerle farklı yöntemlerle giriş yaptıkları için ayrı ayrı olarak değerlendirilecektir. Örneklem olarak seçilen bu şirketler farklı sektör temsil etmektedirler. Finansal, eğitim kuruluşları ve vakıflar örneklem dışı tutulacağı düşünülmüştür.

Seçilen şirketlerin üst yönetim üyelerine anket çalışması uygulanmıştır. Ulaşılabilen 96 firma yöneticilerinden 49 cevap alınabildi. Cevap veren işletmeler değişik sektörleri temsil etmekte olup anketlerin doldurulması farklı departman yöneticilerce veya işletme sahipleri tarafından gerçekleşti. Anketin geri dönüş oranı, %50 olmaktadır.

5. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynakların yardımıyla Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk firmalarının belirli özelliklerinin ortaya konmuştur. Birincil veri kaynağı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla anket metodu yanı sıra, ikincil kaynaklar olarak şirketlerin web sayfaları, Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu'nun yayınladığı raporlar ve Türkiye ve Kazakistan İstatistik kurumları tarafından hazırlanan çalışmalar, analize dahil edilmiştir.

Ankette yer alan ölçümler, konuyla ilgili değişik çalışmalardan adapte edilerek hazırlanmıştır. Anket formu toplam 14 soruyu içeren üç bölümden oluşmaktadır. Anket soruları Türkçe olarak hazırlanmış ve Rusça'ya çevrilmiştir. Anketler KATİAD yardımıyla ve kendi imkanları ile hem e-mail yoluyla hem direk olarak dağıtılmıştır.

Anketin birinci bölümünde işletme ile ilgili genel bilgileri elde etmek için 4 soru ve firmanın pazara girişinde seçilen, ve değiştiyse şuanda mevcut olan stratejisi ile ilgili 2 soru yer almaktadır. Birçok ampirik çalışmada, örneğin Fey ve Björkman 2000, Nakos ve Brouthers 2002, Slangen ve Hennart 2004, pazara giriş stratejilerinin incelenmesi, greenfield – aquisition veya ortak girişim - %100 sahiplik oranı ile kurulmuş şirketler vs. olarak ikili (dichotomy) karşılaştırma yoluyla gerçekleştirilmiştir. İkincil veri

kaynaklarından sağlanan bilgilere göre, Türk girişimcilerin geçiş ekonomisi ülkelere girmek için en çok kullandıkları yöntemler ortak girişim ve tam mülkiyet sahipliği olmaktadır. Buna rağmen değişik sektörlerde birçok işletme dolaylı ihracat olarak tanımlanan satış temsilcilikleri kurmuşlardır. Pazara giriş yöntemleri hakkında daha detaylı bilgi sağlamak ve Kazakistan'daki ortak girişim yapısını anlamak için işletmelerin uyguladıkları stratejiler ayrıntılı olarak sorulmuştur. Değişik giriş şekilleri alternatif stratejiler olup belli bir sıraya tabi tutulmamıştır. Bu çalışmada Hennart'ın (1993) her stratejisinin birden fazla boyut bakımından değişim gösterdiği düşüncesi kabul edilmiştir.¹³⁶

Pazara giriş stratejisinin seçim sürecindeki organizasyonel faktörler, işletmenin global strateji ve amaçlarından oluşmaktadır. Ankette yer alan açık uçlu 'İşletmenizi Kazakistan'da temsil etme kararının asıl nedenleri nelerdir?' sorusu Türk firmalarının Kazakistan'a giriş nedenlerini açıklamaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan Likert ölçekli sorular, işletmelerin uluslararası pazara giriş stratejisi seçiminde etkili olan çevre koşullarını araştırmaktadır. Bunların arasında pazar riski, pazar potansiyeli, üretim ve işlem maliyetleri ve kurumsal değişken olarak yabancı yatırım üzerindeki yasal kısıtlamaların değerlendirilmesi temel alınmıştır. Ayrıca Türk işletmelerinin Kazakistan pazarında karşılaştıkları sorunların incelenmesi, hedef ülkeyle ilgili algılanan risk öneminin anlamasında yardımcı olmuştur.

Üçüncü bölüm ise, karar verici faktörünün seçim sürecindeki yerini anlamak için oluşturulmuştu ve 5 soru içermektedir. Bu soruların arasında karar vericinin önemi, giriş stratejisinin seçim sürecinde risklere karşı tutumları, özel yatırımlara karşı hassasiyetleri ve verdikleri giriş kararının rasyonelliği gibi olgular yer almıştır.

Ankette tanımlayıcı nitelikte olan firmanın kuruluş tarihi, büyüklüğü, sektörü gibi sorular seçilmiştir. Bu değişkenlerin ölçümü anketin birinci bölümünde yer almakta ve birçok araştırmada kullanılmaktadır, örneğin Erramilli and Rao, 1993; Brouthers ve diğerleri, 1999; Kogut ve Singh, 1988.

¹³⁶ Jean F. Hennart, 'Theories of Multinational Enterprise'. In Rugman, Alan M. & Thomas L. Brewer, editors, *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, 2001, s.136

6. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 paket programı ile Microsoft Excel programı kullanılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, Kazakistan'daki Türk firmalarından sadece Kazak-Türk (KATIAD) İşadamları Birliği üye olan ve Almaty şehrinde faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır. Gerçekte pazara giriş stratejisini belirleyen faktörler zaman içinde farklılık gösterdiğinden dolayı gelecekteki araştırmalar için bir sınırlılık oluşturmaktadır. Örneklemin genişletilmesi ve daha fazla faktörlerinin analize dahil edilmesi ve bu faktörlerin pazara giriş stratejileri üzerindeki etkisinin araştırılması konuya farklı katkılar sağlayabilir.

8. BULGULAR

Daha önce belirtildiği gibi, anket uygulaması ile Türk firmalarının Kazakistan'daki faaliyet yapılarının, özelliklerinin ve kullandıkları pazara giriş stratejilerinin incelenmesi yapılmıştır. Ayrıca pazara giriş şeklinin seçim sürecindeki etkenler araştırılıp bu süreçteki ağırlıklarının tespit edilmesi çalışılmıştır.

Anket katılımcılarının çeşitli özelliklerine göre dağılımları aşağıda sunulmuştur. Tablo15, uygulama sonucunda elde edilen Türk işletmelerinin sektör bilgilerini yansıtmaktadır. Buna göre, ankete geri dönüşümü en fazla inşaat firmalarından olmaktadır ve örneklemin %46,90'ini temsil etmektedir. Bu konudaki ikincil veri kaynaklarından sağlanan bilgilerine uygunluğundan söz etmek mümkündür¹³⁷. 49 katılımcıdan 5'i inşaat malzemeleri sektörünü temsil etmekte ve sağlanan cevaplarının %10,20'sini oluşturmaktadır. Gıda sektöründen 4 yönetici cevap verdi ve katılanların %8,20'sini temsil etti. Ankete ilaç ve PVC sektöründen üçer firma katılırken, lokantacılık, turizm ve lojistik sektörlerini temsil eden ikişer firmadan cevap alındı. Bunların örneklem içindeki yüzdeleri 4,10 olmaktadır. Ayrıca anketin her biri %2,0'lık

¹³⁷ Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Kazakistan Ülke Raporu, Erişim: <http://deik.org.tr> (06.10.2006)

bir yüzdeye sahip 5 değişik sektör temsilcisi (mühendislik, telekomünikasyon, plastik kapak üretimi, içecek sektörü) katılmıştır.

Tablo 15:
Katılımcılarının Kazakistan’da Sektörel Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli inşaat malzemeleri	5	10,2	10,2	10,2
gıda	4	8,2	8,2	18,4
mühendislik	1	2,0	2,0	16,3
telekomünikasyon	1	2,0	2,0	18,4
lokantacılık	2	4,1	4,1	22,4
inşaat	23	46,9	46,9	73,5
kozmetik ve deterjan	1	2,0	2,0	75,5
turizm	2	4,1	4,1	79,6
plastik kapak	1	2,0	2,0	81,6
ilaç	3	6,1	6,1	87,8
lojistik	2	4,1	4,1	91,8
PVC	3	6,1	6,1	98,0
içecek	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	49	100,0	100,0	

Organizasyonun belirleyici özelliklerinden biri, onun büyüklüğü olmaktadır. KOBİ ve büyük ölçekli firmalarının kabul görmüş tanımlarına literatürde rastlanmamaktadır. Pek çok araştırmada firmanın büyüklüğü çalışan sayısı aracılığıyla ölçülmektedir. Avrupa ve Amerikan yatırımlarının değerlendirilmesine küçük ölçekli firmaların, personel sayısı 500’ün altında olduğu varsayılmaktadır, orta ölçekli olanlar ise, 500-1000 arası çalışanların sahip. 1000 kişi üzeri personeli çalıştıran işletmeler de, büyük ölçekli olarak nitelendirilmektedir (Bhaumik ve Gelb 2004, Slangen ve Hennart 2004, Fey ve Björkman 2000). İkincil veri kaynaklarını baz alarak Türk firmaları için bu miktarlar değiştirilip Kazakistan’daki mevcut durumuna göre personel sayılarının ayarlanması, daha doğru sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Böylece ankete katılan işletmelerden %51’si büyük ölçekli, %32,7 - orta ölçekli ve %16,3 - küçük ölçekli firmalar olmaktadır. Aynı zamanda bu işletmelerin tercih ettikleri pazara giriş stratejilerinin %40,80’lik bölümünü tam mülkiyet sahipliği seçimi oluşturmaktadır. Ankete katılan 49 firmadan 24’ü Kazakistan’da ortak girişim şeklinde faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan %28,60’ı çoğunluk payına sahipken, %8,20’sinin hisse

sahipliği %50'den az olmaktadır. Ortak girişimde eşit konumunda olan 6 firma örneklemin %12,20'sini oluşturmaktadır.

Türk firmalarının Kazakistan'daki ortak girişim hem yerli firmalar ile hem de yabancı işletmeler şeklinde olmaktadır. Yalnız bu özellik çalışmaya dahil edilmediği için bir sınırlılık oluşturmaktadır. Avrupa firmaları için Türkiye Orta Asya'ya ulaşmak için bir köprü niteliğini taşımaktadır. Avrupa işletmelerinin geçiş ekonomilerine girmek için Türkiye'deki yatırımlarını arttırmaktadır. Kazakistan'da faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerinin büyük bir bölümünde yönetici pozisyonlarında Türk ortakları bulunmaktadır. Akış'a göre çok uluslu şirketlerinin geçiş ekonomilerinde Türk yöneticilerinin tercih sebebi aşağıdaki dört nedeni açıklamaktadır¹³⁸;

- 1) geçiş ekonomilerindeki yaşam koşulları, ulaşım, hizmetler ve yemek seçenekleri batılı bir insan için çekilmez;
- 2) Türkler, para biriktirmek için kabul edilen standartlar altında yaşayabilir;
- 3) Türkiye'deki işsizlik oranı hala çok yüksektir, bu yüzden işsiz olmaksızın herhangi bir görev almak daha iyi;
- 4) 1995'de Dünya Rekabet Raporu'nda yer alan risk alma forumuna göre Türk yöneticiler, yeni insanlara, yeni fikir, girişim ve uluslararası tecrübeye daha açıktır.

Ayrıca Türk yöneticilerinin Orta Asya ülkelerinde ana dilinde iletişim kurabilmeleri, başarılı olmalarında önemli rol oynamaktadır.

Tablo 16:
Firma Büyüklükleri ve Seçtikleri Pazara Giriş Stratejileri

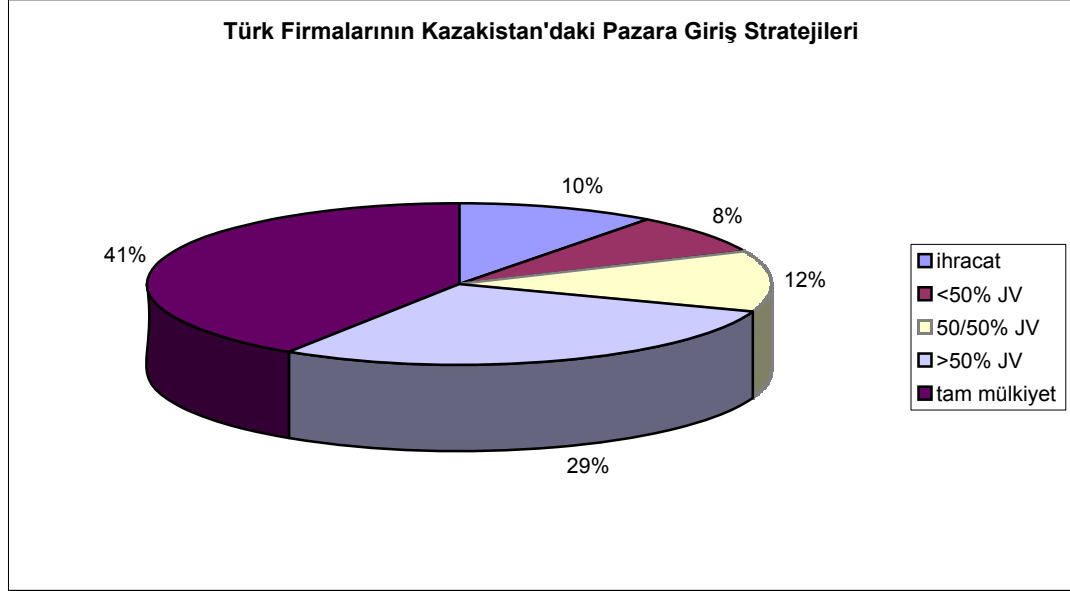
İşletme büyüklüğü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	Küçük ölçekli	8	16,3	16,3	16,3
	Orta ölçekli	16	32,7	32,7	49,0
	Büyük ölçekli	25	51,0	51,0	100,0
	Toplam	49	100,0	100,0	

¹³⁸ Yeşim T. Akış, a.g.e., s.9

Pazara Giriş Stratejileri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	ihracat	5	10,2	10,2	10,2
	<50% JV	4	8,2	8,2	18,4
	50/50% JV	6	12,2	12,2	30,6
	>50% JV	14	28,6	28,6	59,2
	yeni şirket kuruldu	20	40,8	40,8	100,0
	Toplam	49	100,0	100,0	



Şekil-1

İşletmelerin % 95,9'unun zaman içerisinde faaliyet tipinin değiştirmemesi, Kazakistan piyasasına girişinde en çok seçilen yatırım tipi %100 mülkiyet sahipliği seçiminden kaynaklandığını söylenebilir. Ankete katılanlardan sadece 2 firma faaliyetlerini ihracat olarak başlayıp sermaye gerektiren bir modele dönüşmüşlerdir. Bu durumu aşağıdaki çapraz tablo yansıtmaktadır. Aşamalı olarak tanımlanabilen bu pazara giriş stratejisi, uluslararası pazarda tecrübesi olmayan veya riskli çevre koşullarına karşı hassas davranan firmalar tarafından uygulandığı konusunda tahmin yürütülebilmektedir.

Tablo 17:
İşletmelerin Faaliyet Tipindeki Değişiklikler

Şuanda gösterilen faaliyet tipi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	yeni şirket kuruldu	2	4,1	4,1	4,1
	değişmedi	47	95,9	95,9	100,0
	Toplam	49	100,0	100,0	

Çapraz tablo

		şuanda faaliyet tipi		Toplam
		yeni şirket kuruldu	değişmedi	
pazara giriş stratejisi	ihracat	2	3	5
	<50% JV	0	4	4
	50/50% JV	0	6	6
	>50% JV	0	14	14
	tam mülkiyet	0	20	20
Toplam		2	47	49

Pazara giriş stratejilerini konu alan ampirik çalışmaların çoğunda firma büyüklüğü etkeni yapılan testlere dahil edilmektedir. Bazı araştırmacılar firma büyüklüğünün giriş şekli üzerindeki etki üzerinde yoğunlaşırken, diğerleri bu faktörü kontrol değişken olarak kullanmaktadırlar. Bu araştırmada firma büyüklüğü ile pazara giriş stratejisi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (F değeri 0,775; 0,467 düzeyinde anlamlı değildir). ANOVA alternatifi metrik olmayan değişkenler için uygulanan Kruskal Wallis test, varılan sonucu desteklemektedir (0,752 > 0,05).

Tablo 18:
Pazara Giriş Stratejisi Ve Firma Büyüklüğü İlişkisi

ANOVA pazara giriş stratejisi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	3,848	2	1,924	,775	,467
Toplam	114,153	46	2,482		
	118,000	48			

Kruskal Wallis Test Statistics(a,b)

	pazara giriş stratejisi
Chi-Square	,571
df	2
Asymp. Sig.	,752

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: firma büyüklüğü

Anketteki ‘İşletmenizin Kazakistan’da kuruluş tarihi nedir?’ sorusu yardımıyla cevap verenlerinin %43,9’unun son üç yılda kurulduğunu, ve %18,4 oranı temsil eden 9

firmanın Kazakistan'ın bağımsızlığını kazandıktan hemen sonra girişini gerçekleştirdiğini görebiliriz.

Tablo 19:
İşletmelerin Kazakistan'da Kuruluş Zamanı

Kuruluş Tarihi

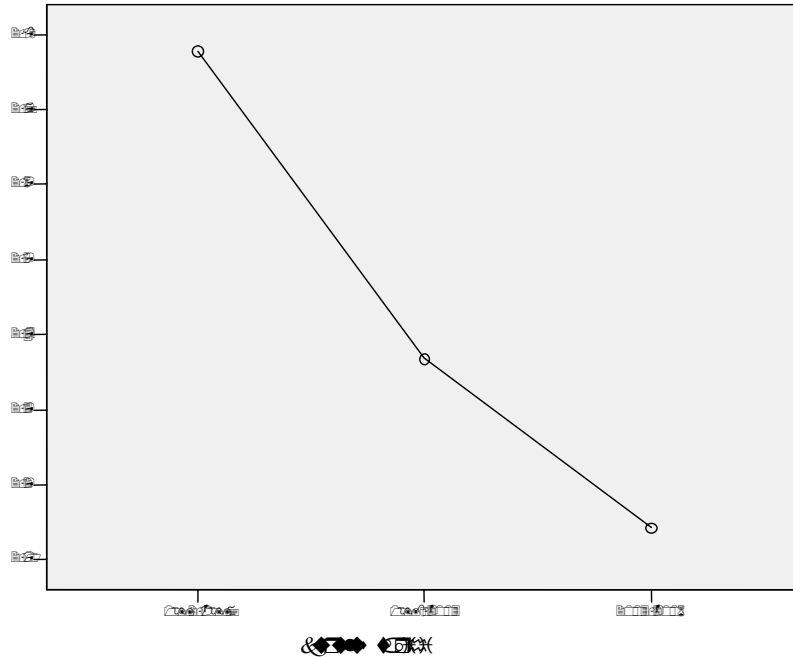
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	1992-1997	9	18,4	18,4	18,4
	1998-2003	19	38,8	38,8	57,1
	2003-2006	21	42,9	42,9	100,0
	Toplam	49	100,0	100,0	

Araştırma sırasında gözlemlenen olaylarından biri, Kazakistan'da lokomotif stratejisini uygulayan 'eski' şirketlerinin çoğunlukta büyük ölçekli bir işletme olmalarıdır. Yalnız bu gözlem, ANOVA sonuçları desteklememektedir ve F değeri 2,934, 0,063 düzeyde zayıf bir anlamlılık göstermektedir.

Tablo 20:
Firma Büyüklüğü ve Kuruluş Tarihi İlişkisi

ANOVA kuruluş tarihi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	3,061	2	1,531	2,934	,063
	24,000	46	,522		
Toplam	27,061	48			



Firmanın pazara giriş yönteminin seçiminde değişik faktörlerinin etkili olduğunu konusuna çalışmanın önceki bölümlerinde değinilmiştir. Uluslararası pazarlama ve işletmecilik literatüründe bu faktörler politik, ekonomik, sosyo-kültürel, finansal, çevresel güçler açısından incelenmektedir.

Türk firmalarının Kazakistan'daki yatırımlarını motive edici faktörler ankette sorulmuş olup bu açık uçlu sorunun sonuçlarının, çok çeşitli olması şaşırtıcı değildir. Ayrıca yapılan tercihlerinin üzerindeki risk pazar koşullarının önemi, 'çok fazla' ve 'fazla' seçeneklerinin dışında kalan cevapları devre dışı bırakılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 21'de özetlenmiştir. Dikkatli analiz sonucunda toplanan veriler üç grupta toplanabileceği düşünülmüştür. Organizasyonel faktörler, çevre koşulları ve pazar faktörlerinin yanı sıra karar verici faktörünü taşıyan yargılara rastlanmıştır.

Tablo 21:
Türk Firmalarının Kazakistan'daki Tercihlerini Etkileyen Faktörler

Kategoriler	Etkenler	Frekans	YÜZDE
Organizasyonel faktörler	Yeni müşterileri bulmak	37	34,9%
	Yeni ortaklıklar kurmak	17	16,1%
	Ana ülkede yaşanan yoğun rekabet koşulları	23	21,7%
	Üretim faktörlerini elde etmek	5	4,7%
	Globalleşme stratejisi	24	22,6%
Çevre koşulları	Sosyo-Ekonomik istikrarsızlık	13	11,3%
	Yasal kısıtlamalar	31	27,0%
	Kültürel uzaklık	8	7,0%
	İş çevresi	36	31,3%
	Özelleştirme riski	27	23,5%
Pazar faktörleri	Üretim maliyetleri	20	12,5%
	İşlem maliyetleri	18	11,3%
	Pazar cazibesi	46	28,8%
Karar verici faktörü	Potansiyel yerli temsilci ile tanışmak	1	1,0%
	Hedef ülkeyi iyi bilmek	1	1,0%

Tablodaki organizasyonel stratejiler, ankete katılan işletmelerinin Kazakistan'daki tercihlerini en çok etki eden faktörlerini temsil etmektedir. Bunlardan en fazla seçilen etken ‘yeni müşterileri bulmak’ 37 kişi tarafından gösterilmiştir. Bunlardan 10’u çoğunluk payına sahip ortak girişimler ve 15’i –tam mülkiyete sahip işletmelerdir. 24 katılımcı işletmelerinin globalleşme stratejisini takip ettiklerini vurguladılar. Bu katılımcılarının %37,5’i, çoğunluk payına sahip ortak girişimlerdir. 23 kişi, etkili faktörler arasında ana ülkede yaşanan yoğun rekabetin Kazakistan’daki piyasaya yönelmelerine neden olduğunu gösterdiler. Cevaplayıcıların %16’sı yeni ortaklıklar planlayarak Kazakistan pazarına eğilimlerini gösterdiler. Bu etkenini en çok gösteren ortak girişim işletmelerin yanında üç tane ihracat firması vurgulamıştır. Üretim faktörlerini elde etme faktörünün sıklığı 5 olup en çok tam mülkiyet sahipliliği olan şirketler tarafından gösterilmiştir.

Tablo 22:
Organizasyonel Stratejiler ve Pazara Giriş Tercihlerini Yansıtan Çapraz Tablosu

	pazara giriş stratejisi					Toplam
	ihracat	<50% JV	50/50% JV	>50% JV	tam mülkiyet	
yeni pazara ulaşmak	5 13,5%	4 10,8%	3 8,1%	10 27,0%	15 40,5%	37
yeni ortaklıklar kurmak	3 17,6%	2 11,8%	1 5,9%	11 64,7%	0 ,0%	17
ana ülkede yaşanan yoğun rekabet koşulları	3 13,0%	1 4,3%	4 17,4%	1 4,3%	14 60,9%	23
üretim kaynaklarına ulaşmak	0 ,0%	1 20,0%	0 ,0%	1 20,0%	3 60,0%	5
globalleşme stratejisi	1 4,2%	4 16,7%	2 8,3%	9 37,5%	8 33,3%	24
Toplam	12	12	10	32	40	106

Türk firmalarının Pazar şekli üzerindeki tercihleri ile organizasyonel stratejiler arasında ilişkileri test etmek suretiyle oluşturulan aşağıdaki tablo, Kazakistan’a giriş öncesi yeni ortaklıklar kurmayı amaçlayan işletmenin tercih ettiği giriş stratejisi arasında zayıf ama anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. Metrik olmayan değişkenler için uygulanan Kruskal Wallis test, varılan sonucu desteklemektedir.

Tablo 23:
Organizasyonel Strateji ve Tercih Edilen Pazara Giriş Şekli

		pazara giriş stratejisi	yeni ortaklıklar kurmak	ana ülkede yaşanan yoğun rekabet	yeni pazara ulaşmak	üretim kaynaklarına ulaşmak	globalleşme stratejisi
pazara giriş stratejisi	Pearson Correlation	1	-,335(*)	,068	-,166	,106	,023
	Sig. (2-tailed)		,018	,644	,254	,471	,878
	N	49	49	49	49	49	49
yeni ortaklıklar kurmak	Pearson Correlation	-,335(*)	1	-,514(**)	,016	-,246	,058
	Sig. (2-tailed)	,018		,000	,912	,089	,693
	N	49	49	49	49	49	49
ana ülkede yaşanan yoğun rekabet	Pearson Correlation	,068	-,514(**)	1	-,225	,223	-,267
	Sig. (2-tailed)	,644	,000		,120	,123	,064
	N	49	49	49	49	49	49
yeni pazara ulaşmak	Pearson Correlation	-,166	,016	-,225	1	,192	-,107
	Sig. (2-tailed)	,254	,912	,120		,186	,466
	N	49	49	49	49	49	49
üretim kaynaklarına ulaşmak	Pearson Correlation	,106	-,246	,223	,192	1	-,195
	Sig. (2-tailed)	,471	,089	,123	,186		,178
	N	49	49	49	49	49	49
globalleşme stratejisi	Pearson Correlation	,023	,058	-,267	-,107	-,195	1
	Sig. (2-tailed)	,878	,693	,064	,466	,178	
	N	49	49	49	49	49	49
***=p<0.001, **=p<0.01, *=p<0.05							

Kruskal Wallis Test Statistics(a,b)

	yeni pazara ulaşmak	yeni ortaklıklar kurmak	ana ülkede yaşanan yoğun rekabet	üretim kaynakların a ulaşmak	globalleşme stratejisi
Chi-Square	,373	9,685	1,989	,665	,244
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,541	,002	,158	,415	,621

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yeni pazara ulaşmak, yeni ortaklıklar kurmak, ana ülkede yaşanan yoğun rekabet, üretim kaynaklarına ulaşmak, globalleşme stratejisi

Uluslararasılaşmayı planlayan bir işletme için çevre koşullarının önemini daha önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu araştırmada çevre faktörleri, işletmelerin algıladıkları riskler çerçevesinde incelenmiştir. Geçiş ekonomisi literatüründen elde edilen bilgilere göre Kazakistan pazarının risk oluşturabilecek faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler, Likert ölçekli sorularla ölçülüp ‘çok önemli’ ve ‘önemli’ olarak gösterilen tercihler

analiz edilmiştir. Buna göre, yasal kısıtlamalardan en çok etkilenen tam mülkiyet sahipliği işletmeler etkilenebilmektedir (%34,5). Kazakistan'daki iş çevresinin riskli olduğunu düşünenler arasında çoğunluk hisselerine sahip ortak girişim (%44,4) ve ihracat faaliyetinde bulunan işletmelerdir (%41,7). Ortak girişim şeklindeki tüm firmalar için özelleştirme riski önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel uzaklık ve politik ve sosyo-ekonomik istikrarsızlık riskleri, en az önemine sahip olmaktadır. Katılımcıların en etkili olarak gördükleri çevre koşulları sırasıyla, iş çevresi (36 firma), yasal kısıtlamalar (31 firma) ve özelleştirme (27 firma) riskleri olmaktadır.

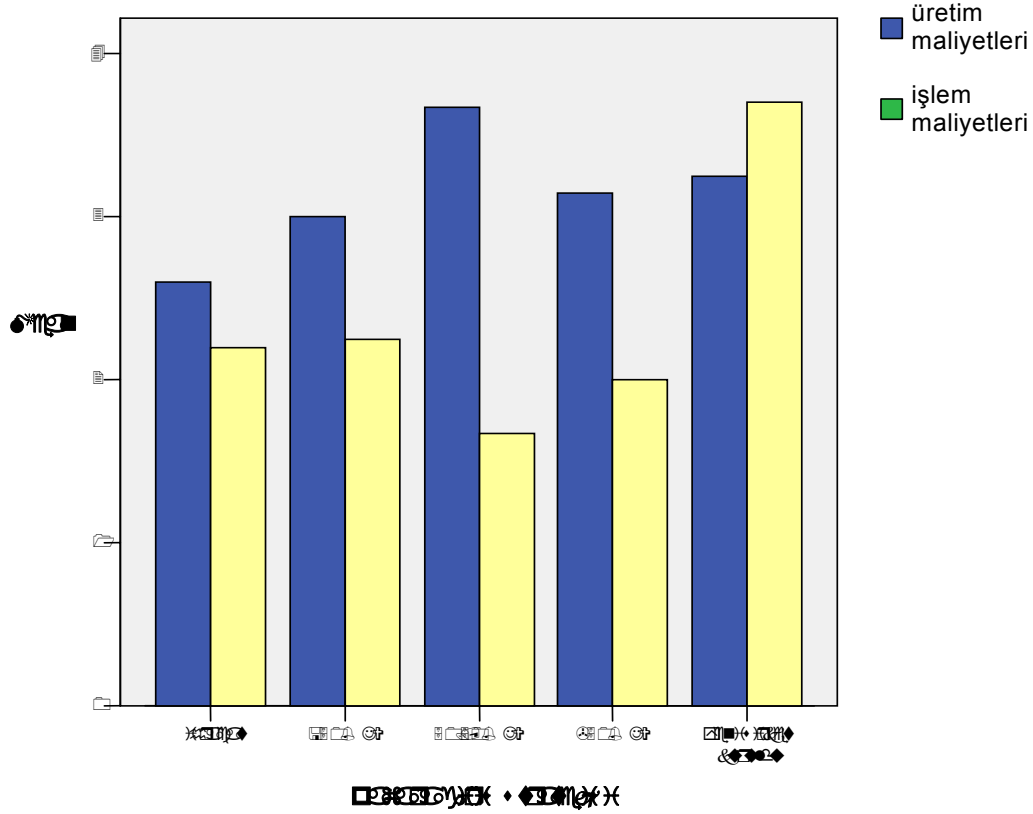
Tablo 24:
Pazara Giriş Şekillerini ve Riskli Çevre Koşullarını Yansıtan Çapraz Tablosu

						Toplam
	yasal kısıtlamalar	İş çevresi	özelleştirme riski	kültürel uzaklık	p.s-e istikrarsızlık	
ihracat	3	5	0	0	4	12
	25,0%	41,7%	,0%	,0%	33,3%	
<50% JV	2	0	4	1	1	8
	25,0%	,0%	50,0%	12,5%	12,5%	
50/50% JV	3	4	4	0	2	13
	23,1%	30,8%	30,8%	,0%	15,4%	
>50% JV	4	12	8	2	1	27
	14,8%	44,4%	29,6%	7,4%	3,7%	
tam mülkiyet	19	15	11	5	5	55
	34,5%	27,3%	20,0%	9,1%	9,1%	
Toplam	31	36	27	8	13	115

Tablo 21'e göre Türk firmalarının tercihlerini Pazar faktörleri de etkilemektedir. Pazar koşullarını genellikle malzeme, işgücü gibi maliyet bazlı değerlendirmeler oluşturmaktadır.¹³⁹ Araştırmada elde edilen sonuçlar ise işlem maliyetlerinin önemini göstermektedir. Şekil-2'de görüldüğü gibi, işlem maliyetleri, üretim maliyetlerine neredeyse ulaşmaktadır. Kazakistan pazarının potansiyeli, 46 firma tarafından 'çok fazla' ve 'fazla' olarak değerlendirilmektedir. Bu pazarın cazibesi özellikle çoğunluk payına sahip ortak girişim ve %100 mülkiyet sahibi Türk firmalar tarafından desteklenmiştir.

¹³⁹ Xuemin Zhao, a.g.e., s.124

Üretim ve İşlem Maliyetlerinin Dağılımı



Şekil-2

Tablo 25:
Pazara Giriş Şekillerini ve Pazar Potansiyelini Yansıtan Çapraz Tablosu

		pazar potansiyeli			Toplam
		orta	fazla	çok fazla	
pazara giriş stratejisi	ihracat	1	3	1	5
	<50% JV	0	1	3	4
	50/50% JV	1	3	2	6
	>50% JV	1	5	8	14
	yeni şirket kuruldu	0	10	10	20
Toplam		3	22	24	49

Araştırmanın uygulamasında takip edilen ve bölüm 4.2’de detaylı olarak incelenen Tablo 10’da, karar verici faktörünün pazara giriş stratejisi belirlemedeki önemi açıklanmıştır. Ankete katılan 27 firma yöneticisine göre, pazara giriş şekli üzerine seçimin yapılmasında karar vericinin rolü önemli sayılmıştır.

Tablo 26:
Pazara Giriş Stratejisi Seçiminde Karar Vericinin Rolü

karar verici rolü

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	Missing	3	6,1	6,1	6,1
	önemli	27	55,1	55,1	61,2
	önemli değil	19	38,8	38,8	100,0
	Toplam	49	100,0	100,0	

Kazakistan’da faaliyet gösteren Türk firmalarından 27’sinde pazara giriş şekline karar verilirken önceden belirlenmiş bir seçim süreci uygulanmıştır. Cevaplayıcıların %85,7’si de giriş kararının rasyonel olduğunu vurgulamıştır. Ancak seçim sürecinin kullanılması ile rasyonel kararların verilmesi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir.

Tablo 27:
Pazara Giriş Stratejisi Seçiminde Karar Vericinin Rolü

secim sureci

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	uygulandı	27	55,1	57,4	57,4
	uygulanmadı	20	40,8	42,6	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Geçersiz	bilmiyorum	2	4,1		
Toplam		49	100,0		

Tablo 28:
Pazara Girişindeki Alınan Kararlarının Rasyonelliği

rasyonellik

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli	rasyonel kararlar	42	85,7	85,7	85,7
	rasyonel olmayan kararlar	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Karar verici faktörünü oluşturan riskten kaçınma olgusunu test edebilmek için yöneticilerinin risklere karşı tutumları sorulmuştur. Verilen cevaplara göre katılımcılar üç gruba ayrılmıştır. Her türlü riskten kaçınan yöneticilerin tutumu, ‘güçlü’ olarak

değerlendirilip, bazı riskleri kabul eden tutum, ‘orta’ ve risklere karşı esnek olan tutum da ‘zayıf’ olarak varsayılmıştır. Tablo 26’te görüldüğü gibi risklerden kaçınma tutumu zayıf olan karar vericileri çoğunlukta (%44,9), orta tutumundaki yöneticiler örneklemin %36,7’sini ve her türlü riskten kaçınanlar %18,4’ünü oluşturmaktadırlar.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda pazara giriş stratejisinin seçimi ve riskten kaçınma olgusu arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Metrik olmayan değişkenler için uygulanan Kruskal Wallis test, varılan sonucu desteklemektedir ($0,001 < 0,05$).

Tablo 29:
Riskten Kaçınma ve Pazara Giriş Stratejisinin Seçimi

riskten kaçınma

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli güçlü	9	18,4	18,4	18,4
orta	18	36,7	36,7	55,1
zayıf	22	44,9	44,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

ANOVA (pazara giriş stratejisi-riskten kaçınma)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	32,404	2	16,202	8,707	,001
Toplam	85,596	46	1,861		
	118,000	48			

Kruskal Wallis Test Statistics(a,b)

	pazara giriş stratejisi
Chi-Square	13,768
df	2
Asymp. Sig.	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: riskten kaçınma

Uluslararası giriş gerçekleştiğinde gerekli olan yatırımın kaynak özgünlüğü (asset specificity) yarattığını önceki bölümlerde incelenmiştir. Kaynak özgünlüğü, alternatif kullanımda değerini kaybeden kaynaklarını ifade etmektedir. Firmaya özgü teknolojinin seviyesi, uluslararası giriş stratejisini etkileyebilmektedir. Daha fazla teknolojiye sahip olan işletmeler, teknolojilerini haksız kullanımından korumak için daha yüksek işlem maliyetlerine katlanırlar. Kaynak özgünlüğü, oportünizm olgusunu taşıdığı için risklidir. Özel kaynaklarını olabilecek fırsatçılık sorunlarından korumak için işletmeler, tam mülkiyet sahipliği stratejisi gibi daha yüksek kontrol yönetim yapılarından yararlanabilir. Kaynak özgünlüğü az olan ürün ve hizmetleri üreten işletme, oportünizmden ve teknolojilerini korumaktan uzak kalmaktadırlar. İşlem maliyeti yaklaşımına göre, oportünizm tehlikesinin düşük olduğu durumlarda entegrasyonu az olan pazara giriş yöntemleri, daha etkili örgütsel düzenini sağlamaktadır.¹⁴⁰

Türk işletmelerinin optimal giriş şeklini belirlerken özel yatırım faktörlerinin etkisini değerlendirme içinde alıp almadıkları ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almıştır.

Tablo 30:
Firmaların Giriş Seçiminde Özel Yatırım Faktörü

özel yatırımlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli evet	28	57,1	65,1	65,1
hayır	15	30,6	34,9	100,0
Total	43	87,8	100,0	
Geçersiz bilmiyorum	6	12,2		
Toplam	49	100,0		

pazara giriş stratejisi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
evet	29	5,10	1,047	,194	4,71	5,50	3	6
hayır	15	3,93	1,981	,511	2,84	5,03	1	6
Toplam	44	4,70	1,519	,229	4,24	5,17	1	6

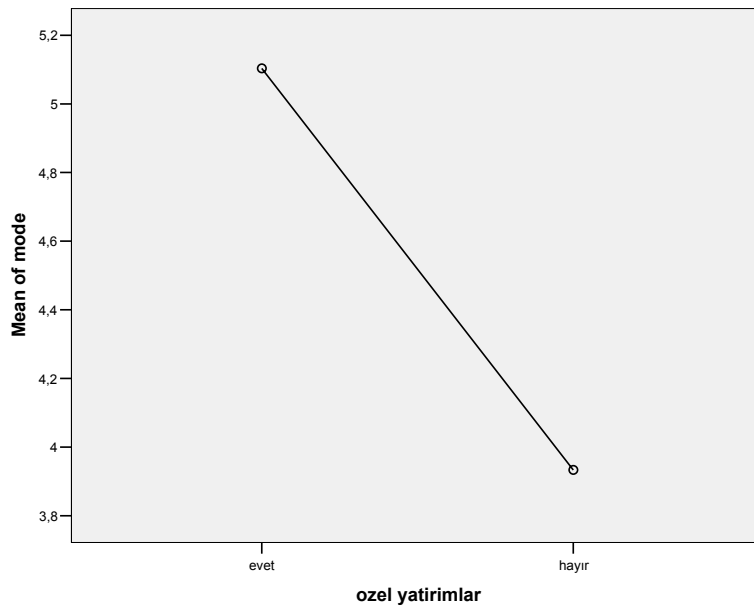
¹⁴⁰ Keith D.Brouthers ve George Nakos, a.g.e., s.232

Yukarıdaki Tablo 30'daki sonuçlarına göre, karar vericilerinin kaynak özgünlüğü faktörünün etkili olduğu konusunda %65,1 oranıyla katıldıklarını göstermektedir. Bu faktörün giriş şekli seçimi ile ilişkisini test edildiğinde anlamlı bir sonuca ulaşılmaktadır. Kruskal Wallis testi yardımıyla bu anlamlılığın metrik olmayan değişkenlerde geçersiz olduğu görülmektedir ($0,066 > 0,05$).

Tablo 31:
Özel Yatırım Kararı ve Pazara Giriş Stratejisi İlişkisi

ANOVA (pazara giriş stratejisi-özel yatırım kararı)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	32,404	2	16,202	8,707	,001
	85,596	46	1,861		
Toplam	118,000	48			



Kruskal Wallis Test Statistics(a,b)

	pazara giriş stratejisi
Chi-Square	3,371
df	1
Asymp. Sig.	,066

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: özel yatırımlar

SONUÇ

Bu çalışma, pazara giriş kararını belirleyen yaklaşımlar üzerinde kapsamlı bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu analizin sonuçları, uluslararası giriş olgusunun sadece ekonomik açıdan incelenmesi eksik olduğunu ve daha sistematik bir yaklaşımının uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tüm firmalar değişik büyüklüklere ve organizasyon yapılarına sahiptir. Bu yüzden de değişik çevre koşullarında farklı giriş yöntemlerine başvurabilmektedir. Ayrıca pazara giriş konusu, stratejik bir karar verme problemidir. Bundan dolayı karar verici faktörü, analiz içine dahil edilmelidir.

Çalışmanın uygulama kısmı, çıkarılan bu sonuçlar doğrultusunda Türk firmalarının Kazakistan'daki pazara giriş stratejileri incelenmiştir ve en çok ortak girişim ve tam mülkiyet sahibi şirket kurma stratejilerinin uygulandığı sonuca ulaşılmıştır.

Yüzde yüz Türk sermayesi ile kurulmuş olan şirketlerin büyük bir kısmı ticaret veya değişik alanlarda üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Bu firmaların faaliyet alanları telekomünikasyon, gıda malları imalatı, fırıncılık, basın-yayın, lokantacılık, inşaat malzemeleri ve müteahhitlik hizmetleri gibi sektörlerdir. Yine bu şirketlerin büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu gibi, yatırımlarında da küçük ve orta ölçekte yatırımları tercih etmektedirler. Kazak-Türk ortaklığı ile kurulmuş olan şirketler ise, çoğunlukla orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bunlar arasında çimento, fabrikaları, dayanıklı eşya üretimi ve montajı, hipermarket hizmetlerinin yürütüldüğü şirketlerdir. Diğer ortaklıklar ise, küçük ölçekte üretim ve ticarete yönelik şirketlerden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda Türk yatırımı için en büyük motive edici faktörler yeni müşterilere ulaşmak ve yeni ortaklıklar kurmaktır. Çevre koşullar arasında algılanan risklerinden yasal kısıtlamalar ve iş çevresinin riski en büyük öneme sahiptir. Hedef ülkenin politikacıları, yabancı yatırımları çekebilmek için bu riskleri azaltması doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirmelidir. İşletme yöneticilerinin çoğu karar verici rolünün önemli olduğunu düşünmekte ve pazara giriş seçimlerinde rasyonel kararlar aldıklarını vurgulamaktadırlar. Ancak anket katılımcılarının sadece yarısının,

Kazakistan'daki pazara giriş yöntemi kararlarında bir seçim sürecini takip ettiğini gözlemlenmiştir.

Pazara giriş stratejisini belirleyen bir etken de özel yatırımlar olmaktadır. Teknoloji ve know-how yoğun işletmelerinde fırsatçılık olgusuna karşı kontrol derecesi yüksek olan stratejiler tercih edildiğini söylenebilir.

Türk firmalarının Kazakistan'daki yatırımlarını motive edici faktörlerinin üç grupta toplanabilmektedir; organizasyonel faktörler, çevre koşulları ve pazar faktörleri ve karar verici faktörü. Bu faktörlerin bütünleşik olarak sistematik bir mantık içerisinde değerlendirilmesi, işletmenin 'optimum' ya da 'optimuma en yakın' giriş stratejisinin seçimi için yardımcı olunacağı düşünülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

Akalın, Güneri. Türkiye’de Ekonomi-Politik Kriz ve Piyasa Ekonomisine Geçiş (1.Baskı), Ankara : Akçağ Basım Yayın Pazarlama A.Ş., 2002

Cengiz Emrah ve diğerleri. *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Der Yayınları, İstanbul, 2003

Child, John. Michael W.Peng’in *Business Strategies in Transition Economies*’e Önsöz, Sage Publications Inc., 2000

Mutlu, Esin C. *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2005

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9.Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003

Kurumsal İktisat, Derleyen: Eyüp Özveren, İmge Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2007

Özalp, İnan. Uluslararası İşletmecilik; Seçme yazılar II, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.849, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*; No.105, Eskişehir, 1995

Peng, Michael. *Business Strategies In Transition Economies*, Sage Publications Inc., 2000

Rugman, M.Alan, Lecraw, J.Donald ve Booth, D.Laurence. *International Business; Firm and Environment*, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1985

Taşkın, Harun ve Mehmet R.Adalı. *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*, 1.basım, İstanbul, Değişim Yayınları, 2004

SÜRELİ YAYINLAR:

Akis, Yeşim T. ‘Turkish Firm’s Success Factors In the Former Soviet Union (FSU)’, *Cross Cultural Management- An International Journal*, Vol.6, No.4, 1999

Aragval, Sanjeev ve Ramaswami Sridhar N. ‘Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors’, *Journal Of International Business Studies*, First Quarter, 1992

- Bal, Harun. 'Geçiş Ekonomilerinde Ekonomik Büyüme ve Dış Finansman', *Proceedings Of The First International Conference On The Fiscal Policies In Transition Economies*, Bişkek, 2004
- Batmaz, Nihat. 'Türkiye-Kazakistan Arasındaki Ticari-Ekonomik İlişkiler, Türk Müteşebbislerin bu Ülkede Yaptıkları Yatırımların Boyutu ve Karşılaştıkları Sorunlar', Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, *Bilgi*, Sayı 29, Bahar 2004
- Bericap, *KATIAD Birlik Dergisi*, Sayı:1 (4), Mayıs, 2005
- Brouthers, Keith D. 'Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance', *Journal Of International Business Studies*, Vol.33, No.2, Second Quarter, 2002
- Brouthers, Keith D. ve George Nakos. 'SME Entry Mode Choice And Performans: A Transaction Cost Perspective', *Entrepreneurship Theory And Practice*, Bahar 2004
- Brouthers, Keith D. ve Lance Eliot Brouthers. 'Explaining the National Cultural Distance Paradox', *Journal Of International Business Studies*, Vol.33, No.1, First Quarter, 2001
- Bunce, V. The Empire Strikes Back: 'The Transformation of the Eastern Bloc from a Soviet Assert to a Soviet Liability', *International Organization*, Vol. 39, No: 1, 1985
- Davis, S.Peter, Desai, B.Ashay ve Francis, D.John. 'Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective', *Journal of International Business Studies*, Vol.31, 2, Second Quarter, 2000
- Erramilli Kristina M., Sanjeev Agarwal ve Seong-Soo Kim. 'Are Firm-Specific Advantages Location Specific Too?', *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 1997
- Fey, F.Carl ve Björkman, Ingmar. 'The effect of Human Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia', *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.1, First Quarter, 2001
- Gürün, F. *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine olan Etki*, İstanbul Üniversitesi Kitaplaştırmış Doktora Tezi, Ankara, 2001
- Hennart, Jean F. 'Theories of Multinational Enterprise'. In Rugman, Alan M. & Thomas L. Brewer, editors, *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, 2001
- Jiang, Chun. 'Corporate Governance In IJV's – An Investigation Of Foreign Equity Ownership Strategy', *International Review Of Business Research Papers*, Vol.2, No.1, May 2006
- Kazakistan'ın Sağlıklı Geleceği Akpharma, *KATIAD Birlik Dergisi*, Sayı:1 (4), Mayıs, 2005

- Kazakistan’ın Tatlı Lideri, KATIAD Birlik Dergisi, Sayı:1 (3), Mart, 2005
- Kogut, Bruce ve Singh, Harbir. ‘The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode’, *Journal of International Business Studies*, Fall 1988
- Luo, Yadong ve Peng, W.Mike. ‘Learning to Compete in transition Economy: Experience, Environment, and Performance’, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, 2, Second Quarter, 1999
- Meyer, Klaus E. ‘Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choise in Easten Europe’, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, 2, Second Quarter, 2001
- Meyer, Klaus E. ve Michael W.Peng. ‘Probing Theoretically Into Central And Easten Europe: Transactions, Resources, And Institutions’, *Journal Of International Business Studies*, Vol.36, 2005
- Meyer, Klaus ve Saul Estrin. ‘Brownfield Entry in Emerging Markets’, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.3, Third Quarter, 2001
- Mutlu, Esin C.ve diğerleri. *Strategy Of International Firms In Transition Economies And A Case Study: Enka Constrution & Industry*, 2004
- Pan Yigang ve David K.Tse. ‘The Hierarchical Model of Market Entry Modes’, *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4, Fourth Quarter, 2000
- Peng, Michael W.. ‘The Resource-Based View And International Business’, *Journal Of Management*, Vol 27, 2001
- Peng, Michael W. ‘Outside Directors And Firm Performance During Institutional Transitions’, *Strategic Management Journal*, Vol.25, 2004
- Peng, Michael W. ‘Perspactives – From China Strategy to Global Strategy’, *Asia Pacific Journal of Management* , Vol.22, 2005
- Peng, W.Mike, Zhou, Yuanyuan ve York, S.Anne. ‘Behind Make Or Buy Decisions In Export Strategy: A Replication and Extension of Trabold’, *Journal Of World Business*, Vol.41, 2006
- Semerciöz Fatih ve Arzu Çakınberk. ‘Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulşamadan bir Örnek’, *İşletme Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:32, Sayı: 2, Kasım, 2003
- Semerciöz Fatih ve Arzu Çakınberk. ‘Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından bir Örnek’, *Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:13, Sayı: 46, Ekim, 2003
- Semerciöz Fatih ve Burak Kocer. ‘Strategic Alliances in the Aviation Industry: An Analysis of Turkish Airlines Experience, Islam and Business: Cross-Cultural and Cross-National Perspectives’ (ed: Kip Becker), *Journal of Transnational Management Development*, Vol:9, No. 2/3, International Business Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc., 2004

Şenalp, Mehmet Gürsan. 'Dünden Bugüne Kurumsal İktisat' *Kurumsal İktisat*; Derleyen: Eyüp Özveren, İmge Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2007

Tan, Justin ve Peng, W.Mike. 'Organisational Slack And Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies From an Emerging Economy', *Strategic Management Journal*, Vol.24, 2003

Wright, Mike, Filatotchev, Igor, Hoskisson, E.Robert ve Peng, W.Mike. 'Strategy Research in Emerging Economies: Challenging The Conventional Wisdom', *Journal Of Managment Studies*, Vol. 42:1, 2005

Yakova, Nevena. 'Foreign Direct Investment And Structural Change As Factors In Transition: A Study on Central and Easten European Countries' (Basılmamış Doktora Tezi, The State University Of New Jersey), 2004

İNTERNET KAYNAKLARI:

Altay, Asuman. 'Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Roller, Görevleri ve KOBİ' lerin Durumu', *Erişim: <http://www.econturk.org>* (17.05.2006)

Bhaumik Sumon K.ve Stephen Gelb. (2003) 'Determinants of MNC's Mode of Entry into Emerging Markets: Some Evidence from South Africa and Egypt,' Working papers of Queen's University Belfast, *Erişim: <http://qub.ac.uk>* (10.05.2006)

Boettke, Peter J. 'Is the Transition to the Market too Imported to be Left to the Market', *Erişim: <http://www.econ.nvu.edu>* (12.03.2004)

Decker Reinhold ve Xuemin Zhao. 'Choice Of Foreign Market Entry Mode: Cognitions from Empirical And Theoretical Studies', (Discussion Paper No.512, Department of Business Administration and Economics, University of Bielefeld, 2004), *Erişim: <http://www.springerlink.com/index/123k057520188239.pdf>* (07.07.2006)

Demir, Musa. 'Kazakistan' da Geçiş Ekonomisi Uygulamaları ve Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci', *Erişim: <http://www.foreingtrade.gov.tr>* (15.03.2004)

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Kazakistan Ülke Raporu, *Erişim: <http://deik.org.tr>* (06.10.2006)

EBRD, *Transition Reports*, 2004 <http://www.ebrd.org>

Gros, Daniel ve Mark Suhrcke. (2000) 'Ten Years After: What is Special About Transition Countries?', *Erişim: <http://www.ebrd.com/pubs/econo/wp0056.pdf>* (16.07.2005)

Guselnikova, Oksana. 'Finding a Distributor for Your Product in Russia', *Erişim: <http://bisnis.doc.gov/russia>* (06.10.2006)

- Intriligator, Michael D. Chemu Rossiya Mogla bi Nauchitsya u Kitaya pri perehode k rinochnoy ekonomike (What Russia could learn from China during transition to market economy), *Erişim:* <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/48588.html> (04.04.2006)
- Karhunen, Paivi. 'Entry Mode Choice in Transition Economies; Operations of International Hotel Companies in Russia', *Erişim:* http://www.haworthpress.com/store/E-Text/View_Etext.asp?sid=f1aj71wmkcp48htmpw51hdt2gp7q5ds7&a=3&s=j097.html (23.03.2006)
- Karkkainen, Aleksi. 'Selection Of International Market Entry Mode, Seminar in Business Strategy and International Business', *Erişim:* http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200404/ai_n9399440 (20.10.2006)
- Kazakistan Merkez Bankası (2006), *Erişim:* <http://www.nationalbank.kz>
- Kazakistan Ülke Rahberi (2005), *Erişim:* http://www.buyusainfo.net/docs/x_1210193.pdf (15.11.2006)
- Kolodko, Grzegorz W. (2004) 'Ten Years of Post Socialist Transition: The Lessons for Policy Reforms', *Erişim:* <http://www.worldbank.org/html/dec/Publications/Workpapers/WPS1800series/wps1866/wps1866.pdf> (23.03.2006)
- Meyer Klaus. (1998) 'Entry Strategy Analysis', Working Papers of Copenhagen Business School, <http://www.cbs.dk/staff/meyer> (06.07.2006)
- Meyer, Klaus E. ve Christina Pind. (1998) 'Ten Years of Direct Foreign Investment in the Former Soviyet Union: Survey with Special Focus on Kazakhstan', CEES Working Papers No.13, June, *Erişim:* <http://copenhagen.jibs.netMainArchiveYearArchive.aspIssue=2&Year=1998> (10.05.2006)
- Peng, Michael W. (2005) 'Global Strategy kitabın 6.bölüm PowerPoint Sunumu, South-Western', *Erişim:* <http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/peng/MBA857Wint05/Peng1ECh60501> (01.04.2006)
- Peinado, Esther Sánchez ve José Pla Barber (2003) 'Choice Of Entry Mode: A Multi-Level Perspective Applied To The Services Sector', *Erişim:* <http://www.carlosvuam.com/congress/programme> (10.03.2007)
- Rasheed, Howard S (2001). 'Foreign Entry Mode And Performance: The Moderating Effects Of Environment', 2nd Revise and Resumit for Journal Of Small Business Management, *Erişim:* <http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/jsbm/2005/00000043/00000001/art0000> (04.04.2006)

- Rugman, M.Alan, Alain Verbeke. (2002) ‘Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives’, *Strategic Management Journal*, 22(3), Erişim: <http://www.kelley.indiana.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/Extending%20the%20Theory%20of%20the%20Multination> (10.03.2007)
- Slangen, Arjen ve Hennart, Jean-François. (2004) ‘Entry Mode Choice And Integration: How Do They Affect Subsidiary Performance?’, Erişim: http://www.poge.ucl.ac.be/crecis/W17sept04/Hennart_Entrymodechoiceandintegration.pdf (10.03.2006)
- Staehr, Karsten. (2003) ‘Reforms and economic growth in transition economies: Complementarity, sequencing and speed’, Erişim: <http://www.bof.fi/bofit/fin/6dp/03abspdf/dp0103.pdf> (10.03.2006)
- Svejnar, Jan. (2001) ‘Transition Economies: Performance and Challenges’, Erişim: <http://wdi.umich.edu/files/publications/working%20papers/w415.pdf> (10 Mart 2006)
- Tandircioğlu, Haluk. ‘Geiş Ekonomilerinde zelleştirme’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt :4, Sayı:3, 2002, Erişim: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/tandircioglu.pdf> (28.06.2006)
- Voronina, Svetlana. ‘How to Find Someone to Represent Your Company in Kazakhstan’, Erişim: <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/kazakhstan.cfm> (06.10.2006)
- Wilkinson Ian F. ve Van Nguyen (2002). ‘A Contingency Model of Export Entry Mode Performance’, School of Marketing Working Paper 02/2, Erişim: http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workingpapers/Wilkinson02_2.pdf (13.01.2007)
- Yaman, şahin. ‘Türk Cumhuriyetlerinde Ekonomik Reformların 10 Yılı’, Erişim: <http://www.dtm.gov.tr/ead/dtdergi/ocakozel2002/reform.htm> (07.07.2006)
- Zhao, Xuemin. ‘Modeling Market Entry Mode Choice: The Case of German Firms In China’ , (Basılmamış Doktora Tezi, University of Bielefeld, 2005), Erişim: <http://www.springerlink.com/index/l23k057520188239.pdf> (10.03.2007)

EK-1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu çalışmanın temel amacı, Kazakistan'daki pazara giriş stratejilerinizi inceleyip en çok tercih edilen stratejilerinin hangi nedenler ile ilişkili olduğunu belirlemektir. Bu çalışma akademik amaçlı olup hiçbir kişi ve/veya kurum ismi zikredilmeyecek, kişisel ve kurumsal bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya koyabilmesi sizin bu ankette yer alan sorulara tam ve doğru yanıtlar vermenize bağlıdır. Bu çalışma tamamlandığında bir kopyası size gönderilecektir.

Negina İskakova

Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.

Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1 İşletmenizin Kazakistan'da kuruluş tarihi nedir?
- 2 İşletmenizin Kazakistan'da faaliyet alanı/sektörü nedir?
- 3 İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı nedir?
- 4 İşletmenizi Kazakistan'da temsil etme kararınızı etkileyen faktörler nelerdir?
- 5 Kazakistan pazarındaki başlangıcınızı ne şekilde yaptınız?
 - a. İhracat
 - a. Dolaylı
 - b. Dolaysız
 - c. Diğer
 - b. Lisans Anlaşması / Franchising
 - c. Ortak Girişim
 - a. <50
 - b. 50-50
 - c. >50
 - d. Yatırım
 - a. Yerel bir şirket satın alındı
 - b. Tamamen yeni şirket kuruldu
 - c. Diğer
 - e. Diğer (lütfen belirtiniz)

- 6 İşletmeniz Kazakistan 'da şuanda ne şekilde faaliyette bulunmaktadır?
- Lisans Anlaşması / Franchising
 - Ortak Girişim - <%50
 - Ortak Girişim - %50-%50
 - Ortak Girişim - >%50
 - Şirket Satın Alındı - %100
 - Yeni şirket kuruldu
 - Değişmedi
- 7 Aşağıdaki sorular Kazakistan'daki pazara giriş seçiminiz ile ilgili olmaktadır:
- *Kazakistan'a giriş şekli üzerine seçiminizi yaparken bu pazarın ne kadar riskli olduğunu düşündünüz?
- (1-çok riskli 2-riskli 3-orta riskli 4-riskli değil 5-bilmiyorum)
- *Kazakistan' a giriş şeklinizi belirlerken bu ülkenin pazar potansiyelini nasıl değerlendiriyordunuz?
- (1-çok iyi 2- iyi 3-orta 4-az 5-çok az)
- * Kazakistan' a giriş şeklinizi belirlerken bu ülkedeki üretim maliyetlerini nasıl değerlendiriyordunuz?
- (1-çok az 2-az 3-orta 4-fazla 5-çok fazla)
- * Kazakistan' a giriş şeklinizi belirlerken bu ülkedeki işlem maliyetlerini (üretilen mal ve hizmetlerinin değişim işlemlerinin maliyetini) nasıl değerlendiriyordunuz?
- (1-çok az 2-az 3-orta 4-fazla 5-çok fazla)
- 8 Sizce pazara giriş şekli üzerine seçimin yapılmasında karar vericinin (işletme sahibi/yönetici) rolü nedir?
- (1-önemli 2- önemli değil)
- 9 Pazara giriş şekli belirleme sürecinde her türlü riskten kaçınmayı çalıştım. Bu yargıya katılma derecenizi belirtiniz.
- (1-katılıyorum 2-tam katılmıyorum 3-hiç katılmıyorum)
- 10 İleri teknoloji ve know how firmanın başarısı için çok önemlidir. Pazara giriş yöntemi seçiminiz üzerinde bu faktörlerin etkisi var mıydı? Örneğin, teknoloji transferi, mülkiyet haklarının korunması gibi faktörler.
- 11 Giriş yöntemi üzerine kararınızı verirken önceden belirlenmiş bir süreç takip ettiniz mi?
- 12 Sizce Kazakistan'daki pazara girişiniz rasyonel kararlarla mı oldu?
- 13 İşletmenizin Kazakistan 'da faaliyet göstermek için tercih ettiği giriş şekli üzerinde yasal kısıtlamalar mevcut muydu?
- (1-çok fazla 2- fazla 3-orta 4-az 5-hiç yok)

14 Kazakistan'daki faaliyetinizi etkileyen risklerle ilgili aşağıdaki sorunlarınızın önemini işaretleyiniz

(1-çok önemli 2- önemli 3- az önemli 4- önemsiz)

	1	2	3	4
a İş çevresi				
b Özelleştirme riski				
c Kültürel uzaklık				
d Ülkedeki politik ve sosyo-ekonomik istikrarsızlık				

Anketimiz burada sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederim.