

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Bilim Dalı**

**ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARININ
SEÇİMİ: TÜRKMENİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN TÜRK
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şavkat TAGAYEV

DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Esin Gürbüz GÜNGÖR

İZMİR-2010

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Seçimi: Türkmenistan’da Faaliyet Gösteren Türk İşletmeleri Örneği” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Şavkat TAGAYEV



TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.08.2010 tarih ve 27/3 sayılı kararı ile oluşturulan jüri İŞLETME Anabilim Dalı Pazarlama Yüksek Lisans öğrencisi Şavkat TAGAYEV'in " Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Seçimi: Türkmenistan'da Faaliyet Gösteren Türk İşletmeleri Örneği" başlıklı tezini incelemiş ve adayı 27/12/2010 günü saat 10.00'da ..8.0.. dakika süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerektiği olduğuna ~~kararıyla~~/oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN
YRD. DOÇ. DR. ESİN GÜRBÜZ GÜNGÖR

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

PROF. DR.A. AYŞEN KAYA
ÜYE

YRD.DOÇ. DR. AYKAN CANDEMİR
ÜYE

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

TEZİN İNGİLİZCE BAŞLIĞI: " Choosing Of Distribution Channels In International Marketing: Sample Of The Turkish Enterprises Operating In Turkmenistan"

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİL DİZİNİ.....	xi
TABLO DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ULUSLARARASI PAZARLAMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1.Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı	3
1.2.Uluslararası Pazarlamanın Önemi	5
1.3.İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Yönelmelerinin Nedenleri.....	8
1.3.1.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi Çekici Faktörler... 9	
1.3.2.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi İtici Faktörler..... 9	
1.3.3.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme Dışı Çekici Faktörler	11
1.3.4.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi Çekici Faktörler. 12	
1.4.İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri Zorluklar ve Başarısız Olma Nedenleri	13
1.5.Uluslararası Pazarlama Çevresi.....	14
1.5.1.Ekonomik ve Demografik Çevre	14
1.5.2.Sosyo-Kültürel Çevre.....	19
1.5.2.1. Dil	20
1.5.2.2. Din	23

1.5.2.3. Tutumlar ve Değerler.....	23
1.5.2.4. Maddi Kültür	24
1.5.2.5. Eğitim.....	25
1.5.2.6. Estetik Değerler	25
1.5.2.7. Sosyal Kurumlar	26
1.5.2.8. Kültür ve Renkler	26
1.5.3. Politik ve Yasal Çevre.....	28
1.5.3.1. Politik çevre.....	28
1.5.3.2. Yasal Çevre	29
1.5.3.2.1. Gümrükler.....	29
1.5.3.2.2. Kotalar	29
1.5.3.2.3. Kambiyo Sınırlamaları	30
1.5.3.2.4. Boykotlar	30
1.5.3.2.5. Diğer Engeller	30
1.5.4. Coğrafi Çevre.....	30
1.5.5. Teknolojik Çevre	31
1.5.6. Rekabet Çevresi	33
1.6. İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerine Katılma Dereceleri.....	34
1.6.1. Tesadüfî İhracat (Tamamen İç Pazar'a Dönük Firmalar)	35
1.6.2. Aktif İhracat (Yurtdışı Pazarlama Faaliyetlerini Süreksiz Bir Biçimde Sürdüren Firmalara).....	35
1.6.3. Uluslararası Pazarlama (Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerini Sürekli ve Düzenli Sürdüren Firmalar)	36
1.6.4. Küresel Pazarlama (Pazarlama Faaliyetlerini Evrensel Boyutlarda Sürdüren Firmalar).....	36
1.7. Uluslararası Pazar Bölümlerinin Saptanması ve Hedef Pazar Seçimi.....	37
1.7.1. Uluslararası Pazar Bölümlerinin Belirlenmesi	37
1.7.2. Hedef Pazar Seçim Stratejileri.....	39

1.7.2.1.Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi.....	41
1.7.2.2.Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi.....	41
1.7.2.3.Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi.....	42
1.7.3.Konumlandırma	43
BÖLÜM 2. ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI VE SEÇİMİ	44
2.1.Uluslararası Dağıtım Kanalı Kapsamı ve Önemi.....	44
2.2.Uluslararası Pazarlamanın Ulusal Pazarlamadan Farkı.....	48
2.3.Dağıtım Kanalı Fonksiyonları.....	48
2.4.Dağıtım Kanalı Uzunluğunun Belirlenmesi.....	49
2.5.Pazarlama Dağıtım Kanal Alternatifleri	51
2.5.1.Tüketim mallarında dağıtım kanalları.....	52
2.5.2.Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalları.....	53
2.5.3.Hizmetlerin Dağıtımı.....	54
2.5.4.Çoklu Dağıtım Sisteminin Kullanımı.....	55
2.6.İşletmelerin Dağıtım Kanalında Aracı Kullanmalarının Nedenleri	57
2.7.Uluslararası Pazarlama Dağıtım Kanalı Seçiminde Kullanılan İlkeler	59
2.8.Uluslararası Pazarlama Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler	60
2.8.1.Pazarla İlgili Faktörler.....	62
2.8.2.Ürünle İlgili Faktörler	63
2.8.3.Aracılarla İlgili Faktörler.....	64
2.8.4.İşletmenin Kendisi İle İlgili Faktörler.....	64
2.9.Dağıtım Kanallarında Çatışma Yönetimi ve Çatışmaya Neden Olan Beklentiler	66
2.9.1.Kanal Çatışmasının Çeşitli Düzeyleri	69
2.9.2.Dağıtım Kanalı Üyeleri Arasında Çatışma Neden Olan Beklentiler	70
2.10.Uluslararası Pazarlamada Yer Alan Dağıtım Kanalları.....	74
2.10.1.Dolaylı İhracatta Yer Alan Aracılar	77
2.10.1.1.Çeşitli Komisyoncular	78

2.10.1.2.Yerli Tüccarlar.....	78
2.10.1.3.Yabancı Uyruklu Tüccar ve Temsilciler.....	79
2.10.1.4.İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifleri.....	79
2.10.1.5.Üretici Ana Firmadan Bağımsız Fakat Onun Mallarını Yurtdışına Pazarlayan İhracat Şirketi (Piggyback İhracat).....	80
2.10.1.6.Birleşik ihracat Yönetimi Firmaları.....	81
2.10.1.7.Genel İhracat Şirketleri.....	82
2.10.2.Dolaysız (Doğrudan) İhracatta Yer Alan Aracılar.....	83
2.10.2.1.Yurtdışı Satış Büroları.....	84
2.10.2.2.Yurtdışı Satış Şirketleri.....	85
2.10.2.3.Yurt Dışı Distribütörler ve Acenteler.....	86
2.10.2.3.1.Yurtdışında Acente.....	88
2.10.2.3.2.Yurtdışında Distribütörler.....	90
2.10.2.4.Geziçi Satışçılar.....	92
2.10.2.5.Yabancı Ülkelerdeki İthalatçılar ve Toptancılar.....	93
2.10.2.6.Dış Pazarlardaki Perakendeciler ve Uluslararası Perakendecilik.....	95
2.10.2.7.Yabancı Ülke Hükümetlerine Bağlı Kuruluşlar.....	97
2.10.2.8.Elektronik Ticaret Aracılığı ile Doğrudan İhracat.....	97
2.10.3.Yurt Dışında Üretim.....	101
2.10.3.1.Montaj.....	102
2.10.3.2.Sözleşmeli Üretim.....	102
2.10.3.3.Lisansla Üretim.....	105
2.10.3.4.İmtiyazlı Lisans Sözleşmeleri (Franchising).....	107
2.10.3.5.Ortak Girişim (Birlikte Girişim).....	113
2.10.3.6.Yüzde Yüz Yabancı Sermaye Yatırımı.....	118
2.11.Uluslararası Pazarlamada Gri Pazarlama (Gray Marketing).....	119
2.12.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Politikaları.....	121
2.12.1.Yoğun Dağıtım.....	121
2.12.2.Seçimli Dağıtım.....	122
2.12.3.Özel Dağıtım.....	122

2.13.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Kullanılmasının Yarattığı Avantajlar ve Dezavantajlar.....	123
2.14.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalının Yönetimi ve Motivasyonu.....	124
2.15.Uluslararası Pazarlamada Fiziksel Dağıtım.....	126
2.15.1.Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları.....	128
2.15.1.1.Sipariş İşleme.....	128
2.15.1.2.Depolama.....	129
2.15.1.3.Stok Kontrolü.....	129
2.15.1.4.Yükleme ve Boşaltma.....	130
2.15.1.5.Taşıma Araçlarının Seçimi.....	130
2.15.1.5.1.Karayolu Taşımacılığı.....	132
2.15.1.5.2.Denizyolu Taşımacılığı.....	133
2.15.1.5.3.Havayolu Taşımacılığı.....	134
2.15.1.5.4 Demiryolu Taşımacılığı.....	134
2.15.1.5.5.Boruyoluyla Taşımacılık.....	134
BÖLÜM 3. TÜRKMENİSTAN GENEL ve EKONOMİK YAPISI.....	136
3.1.Ülke Kimliği.....	136
3.2.Yakın Tarihçesi.....	137
3.3.Coğrafi Konumu.....	139
3.4.Demografik Yapısı.....	140
3.5.Siyasi ve İdari Yapısı.....	142
3.6.Sosyal Yapısı.....	145
3.6.1.Eğitim.....	145
3.6.2.Sağlık.....	146
3.6.3.Sosyal Hizmetler.....	148
3.7.Temel Ekonomik Göstergeler.....	148
3.8.Ekonomik Yapı.....	151
3.8.1.Sanayi ve Madencilik Sektörü.....	151
3.8.2.Tarım ve Hayvancılık.....	153

3.8.3. İnşaat	156
3.8.4. Ulaştırma ve Haberleşme	157
3.8.5. Doğal Kaynaklar ve Enerji	160
3.8.6. Bankacılık	165
3.8.7. Turizm	167
3.9. Türkmenistan'ın Dış Politikası	168
3.9.1. Türkmenistan Dış Ticareti	171
3.9.2. Yabancı Sermaye	175
BÖLÜM 4. TÜRKMENİSTAN VE TÜRKİYE ARASINDAKİ EKONOMİK VE TİCARİ İLİŞKİLER VE TÜRK SERMAYELİ İŞLETMELERİN TÜRKMENİSTAN'DA KULLANDIKLARI DAĞITIM ŞEKİLLERİ	179
4.1. Araştırmanın Amacı	179
4.2. Araştırmanın Yöntemi	179
4.3. Türkmenistan ve Türkiye Arasındaki Ekonomik ve Ticari İlişkiler	179
4.3.1. Türk-Türkmen İlişkiler Konseyi	183
4.4. Türkmenistan'daki Faaliyet Gösteren Türk Sermayeli İşletmelerin Genel Değerlendirilmesi	186
4.4.1. İnşaat Sektöründeki Türk Sermayeli İşletmeler	187
4.4.2. Tekstil Sektöründeki Türk Sermayeli İşletmeler	190
4.5. Türkmenistan-Türkiye Arasında Taşımacılık	191
4.6. Türkmenistan'daki Türk İşletmelerinin Kullandıkları Dağıtım Kanalları	195
4.6.1. Gap Tekstil (Çalık Holding)	195
4.6.2. Coca-Cola İçecek A.Ş.	199
4.6.3. İpek Mobilya A.Ş.	204
4.6.4. Beko A.Ş.	205
4.6.5. Süvari (Coşkun Tekstil)	208
4.6.6. Vestel	210

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	218
KAYNAKÇA	226
EKLER.....	241
Ek 1: Türkmenistan Devlet Bayrağı.....	241
Ek 2: Türkmenistan Devlet Arması.....	242
Ek 3: Türkmenistan Haritası.....	243
EK 4: Türkmenistan'ın Seçilmiş Sosyo-Ekonomik Göstergeleri	244
Ek 5: Başlıca Ticari Göstergeler	246
Ek 6: Ülkelere Göre Dış Ticaret (Milyon USD).....	247
Ek 7: Mal Gruplarına Göre Dış Ülkelere İhracat	249
Ek 8: Mal Gruplarına Göre İthalat	250
Ek 9: Çalışanların Sektörlere Göre Dağılımı.....	252
Ek 10: Sektörlere Göre Sermaye Yatırımları.....	253
Ek 11: Bölgelere Göre Sermaye Yatırımı.....	254
ÖZGEÇMİŞ.....	255
ÖZET	256
ABSTRACT	257

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren Sebepler Matrisi	8
Şekil 2: İşletmelerde Pazar Bağımlılığını ve Pazarla İlgili Risklerini Azaltma Yaklaşımları	10
Şekil 3: Dış Pazarların Çevresel Analizi	16
Şekil 4: Sosyo-Kültürel Çevre Kompozisyonu	22
Şekil 5: Renk Anlam Spektrumu	27
Şekil 6: Hedef Pazar Seçimi Stratejileri	40
Şekil 7: Tüketim Mallarının Pazarlama Kanalları	52
Şekil 8: Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalları	54
Şekil 9: Tüm Dağıtım Kanalı Seçenekleri	56
Şekil 10: Aracının Kanal Çabalarında Tasarruf Sağlaması	59
Şekil 11: Dağıtım Kanalı Seçiminde Belirleyiciler	61
Şekil 12: Kanal Çatışmasının Çeşitli Düzeyleri	69
Şekil 13: Yurtiçinde Ve Yurtdışında Üretim Ve Dağıtım Kanalları	77
Şekil 14: Lisans Verme Süreci	105
Şekil 15: Franchising Sisteminde Taraflar	108
Şekil 16: Uluslararası Ortak Girişimlerin Sağladığı Faydalar	117
Şekil 17: Sınır Ötesi Lojistiğin Değişimi	127
Şekil 18: Taşımacılık Türleri	133
Şekil 19: Türkmenistan Haritası	143
Şekil 20: 1972–2009 Yılları Arasında Ülkelere Göre Alınan İşlerin Yüzdesel Dağılımı.	188
Şekil 21: CCI Uluslararası Satış Dağılımı (2009)	202

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Uluslararası Pazarlama ile Uluslararası Ticaretin Karşılaştırılması	5
Tablo 2: Ekonominin Dört Evresi.....	18
Tablo 3: Pazar Bölümlendirmesi Kullanılan Değişkenler	39
Tablo 4: Lisans Anlaşması ve Franchising Arasındaki Önemli Farklar	113
Tablo 5: Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Kullanılmasının Yarattığı Avantajlar Ve Dezavantajlar	123
Tablo 6: Uluslararası Taşımacılık Türlerinin Kıyaslanması	132
Tablo 7: Türkmenistan Ülke Kimliği.....	136
Tablo 8: Türkmenistan’da Nüfusun Gelişimi ve Yoğunluğu.....	141
Tablo 9: Türkmenistan’da Bölgelere Göre Nüfus Dağılımı.....	141
Tablo 10: Okullaşma Göstergeleri.....	145
Tablo 11: Sağlık Sektörü Çalışanları	147
Tablo 12: Bölgelere Göre Genel Sağlık Göstergeleri.....	147
Tablo 13: Türkmenistan’da 2003–2007 Yıllar Arasında Gerçekleşen GSMH	150
Tablo 14: Türkmenistan’da GSMH’ nin Sektörel Dağılımı (2006–2008, %)......	150
Tablo 15: Sanayi Ürünlerinin Göstergeleri	152
Tablo 16: Başlıca Tarım Ürünleri (Bin/Ton)	154
Tablo 17: Hayvansal Üretim	156
Tablo 18: Ulaşım Altyapısı Göstergeleri	158
Tablo 19: Ulaşım Türlerine Göre Yolcuların Taşınması (Bin Kişi).....	158
Tablo 20: Ham Petrol ve Gaz Üretimi	160
Tablo 21: Elektrik Üretimi ve Tüketimi (Milyon/Kwh)	164
Tablo 22: Türkmenistan Dış Ticareti Değerleri (USD)	172
Tablo 23: Türkmenistan’ın 2008 Yılında İhracat ve İthalat Yaptığı Bazı Ülkeler.....	172
Tablo 24: Türkmenistan’ın 2009 Yılında İhracat Yaptığı Ana Ülkeler.....	174

Tablo 25: Türkmenistan'ın 2009 Yılında İthalat Yaptığı Ana Ülkeler.....	174
Tablo 26: Türkmenistan'da Doğrudan Yabancı Yatırımların Yıllara Göre Dağılımı (2002–2007, Milyon USD).....	176
Tablo 27: Türkmenistan'da Sermaye Yatırımlarının Bölgelere Göre Dağılımı (2000– 2007, Milyar Manat, Milyon USD).	177
Tablo 28: Türkiye ve Türkmenistan Arasında İmzalanan Ticari ve Ekonomik Anlaşmalar.....	181
Tablo 29: Türkiye ve Türkmenistan Arasında Gerçekleşen Ticaret Verileri.....	181
Tablo 30: 2008 Yılı İçin Başlıca Maddelere Göre Türkmenistan'ın Türkiye'ye İhracatı	182
Tablo 31: 2008 Yılı İçin Başlıca Maddelere Göre Türkmenistan'ın Türkiye'de İthalatı	183
Tablo 32: Türk Müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Avrasya Ülkelere Göre Dağılımı (2009).....	188
Tablo 33: Türkmenistan'a Yük Götüren Türk Araçlarının Yıllara Göre Değişimi	192
Tablo 34: Türkmenistan Plakalı Araçların Türkiye'ye Yapmış Oldukları İthal ve İhraç Taşıma Sayıları.....	192
Tablo 35: Türkmenistan'a Yük Götüren Türk Araçlarının Kullandıkları Çıkış Kapılarına Göre Dağılımı.....	193
Tablo 36: CCI Temel Göstergeler	200
Tablo 37: CCI Coğrafyası	201

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte meydana gelen hızlı değişimler, aynı zamanda işletmelerin yapılarına ve fonksiyonlarına da önemli ölçüde etki etmektedir. Özellikle uluslararası alanlarda faaliyet göstermekte olan işletmeler bu hızlı değişime kayıtsız kalmaz. Bu değişimlere ayak uyduramazsa rakip işletmeler ile rekabet edemez.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmeleri dış pazarlara açılmaya itmektedir. Uluslararası pazarlara giriş, işletmeler açısından alınan en önemli ve zor kararlardan birisidir. İşletmeler iç pazarın belirsizliklerine bağlı kalmamak, satış ve karlılığını arttırmak, diğer işletmelere karşı rekabet gücü elde edebilmek için yabancı pazara girmeyi bir ihtiyaç olarak görürler.

Çeşitli dış pazarlara yönelmek firmanın iç piyasadaki rizikosunu azaltacaktır. Firma, iç piyasada talebin düşmesi veya rakiplerin faaliyetlerinden ötürü aleyhine meydana gelebilecek değişikliklerden daha az etkilenecektir

İşletmelerin dış pazarlarda başarılı olabilmesi için doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru, fiyattan doğru zamanda ulaştırması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin dağıtım politikasını doğru şekilde belirlemesi gerekmektedir.

İşletmelerin dış pazara girişte yararlanabileceği çok sayıda alternatif kanallar bulunmaktadır. Bu kanalların seçimi, ürün ve pazarın özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca işletme içi ve dışı çok sayıda unsurlardan etkilenmektedir. Her bir dağıtım kanalının yararları olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır. İşletmelerin kendi ürünleri için en iyi ve uygun olan dağıtım kanalının seçimi işletmenin başarısını doğrudan doğruya etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası pazarlamada dağıtım kanalı kavramını, mevcut olan dağıtım kanallarını ve bu dağıtım kanallarının fonksiyonlarını, onların

yararlarını ve sakıncalarını, ayrıca onları etkileyen faktörleri araştırmaktır. Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde uluslararası pazarlama ile ilgili kavramlar ile uluslararası pazarlamanın temel özelliklerinden, işletmelerin uluslararası pazara açılmasının nedenlerinden, uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörlerden, uluslararası Pazar bölümlerinin saptanmasından ve hedef Pazar seçiminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise, uluslararası pazarlamadaki dağıtım kanalları ele alınmıştır. Uluslararası dağıtım kanallarının önemi ortaya konularak, dağıtım kanallarının fonksiyonları, kanal uzunluğunun belirlenmesi ve dağıtım kanallarının alternatifleri incelenmiştir. İşletmelerin uluslararası dağıtımda aracı kullanmalarının nedenleri ve dağıtım kanalı seçiminde kullanılan ilkeler incelendikten sonra, uluslararası pazarlamada dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonra uluslararası pazarlamada yer alan dağıtım kanalları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde, uluslararası pazarlamada dağıtım politikalarından, dağıtım kanallarının kullanılmasının yarattığı avantajlar ve dezavantajlardan, ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetiminden ve fiziksel dağıtımdan bahsedilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde Türkmenistan'ın genel ve ekonomik yapısı, dış politikası incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü kısmında ise, Türkmenistan ile Türkiye arasındaki ekonomik ve ticari ilişkilerden bahsedilmiştir. Son olarak, Türkmenistan'da faaliyette olan Türk sermayeli işletmelerin Türkmen pazarına giriş şekilleri ve ürünlerinin pazarlaması incelenmiştir.

BÖLÜM 1. ULUSLARARASI PAZARLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ULUSLARARASI PAZARLAMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1.Uluslararası Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı

Ulusal pazarlama ile uluslararası pazarlama arasındaki fark kullanılan pazarlama araçlarında değil, içinde faaliyet gösterilen ortamdadır. Her ne kadar yurt içindeki büyük pazarlarda da çeşitli müşteri grupları nedeniyle heterojen bir ortamda faaliyet gösteriliyor olsa da, uluslararası pazarlar iç pazarlardan çok farklıdır. Müşteriler yabancı ülkelerde olduğundan pazarlanan ürün veya hizmet devletlerarası sınırları geçmek zorundadır¹.

Pazarlamanın temelini “Pazar bilgisi toplama”, “Pazar bölümlendirme ve hedef Pazar seçimi”, “mamul planlama ve geliştirme”, “fiyatlandırma”, “dağıtım ve tutundurma” oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlamanın temelini ise; en basit şekliyle, bu faaliyetlerden birinin veya birkaçının ulusal sınırlar dışında yapılması, en karmaşık şekli ile bu faaliyetlerin birçok ülkede (küresel) yerine getirilmesi oluşturmaktadır².

Uluslararası pazarlamayı özetle şu şekilde tanımlayabiliriz:

“Uluslararası pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri (değişimleri) gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir”³.

Bazı işletmelerin dağıtım, fiyatlama ve tutundurma gibi sorumlulukları üstlenecek bir yabancı acente ile bir dağıtım anlaşması imzalamaları uluslararası

¹ Zehra Türk ve Ahmet Süngü, “Pazarlama Karması Yönünden Uluslararası Pazarlama Stratejileri”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı.75 (Mart 2004), s.1.

² Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, 4. Basım, Bursa: Ekin Kitabevi, 2003 s.1.

³ Sak Onkvisit & John J. Shaw, **International Marketing: Analysis And Strategy**, Usa: Merill Publishing, 1989, p.6.

pazarlamaya bir örnektir. Buna karşılık, tam 120 ülkede üretim tesisleri, montaj fabrikaları ve satış şubeleri olan; araba, makine, çelik, cam gibi çok çeşitli malları pazarlayan Ford gibi işletmelerin yaptıkları da uluslararası pazarlamadır⁴.

Uluslararası pazarlama ile ilgilenen firma, uluslararası pazarlamada yoğunlaşma derecesine ve seçtiği uluslararası Pazar ya da pazarlarda faaliyet için gerekli örgütsel yapıya ilişkin stratejik kararlar almak zorundadır. Örneğin uluslararası tutundurma gibi tüm benzerliklere karşın, her ülkedeki çevresel yapı (ekonomik, teknolojik, kültürel vb.) farklı olduğundan bu yapının arz, talep ve alıcı/satıcı davranışlarına etkisi de farklı olacaktır. Uluslararası pazarlama yöneticisinin temel sorumlulukları evrenseldir. Ancak pazarlama çevresi farklı olup, benzerlik ve riskler yaygındır. Bu nedenle IMF, Standart and Poors vb. gibi kuruluşlar çeşitli güvenilirlik indeksleri yayımlarlar⁵.

Uluslararası ticaret ve uluslararası pazarlama kavramları arasında önemli bir fark olmasına karşılık, çoğu kez aynı anlamda kullanıldığı görülür⁶. Uluslararası pazarlama kavramını uluslararası ticaretten ayırmak gerekir. Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışı ile ilgilidir ve konuların analizinde odak noktası ödemeler dengesi ve kaynak transferinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır. Bu genel iktisat yaklaşımı, işletmelerin pazarlama çabalarına özel bir ilgiyi ihmal eden, ulusal düzeyde bir “makro pazar” görüntüsü verir. Uluslararası pazarlama ise, “mikro düzeyde pazarlarla” ilgilidir ve analiz birimi olarak “bu işletmeyi” ele alır. Burada analizin odak noktası, bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir⁷. Uluslararası pazarlama ile uluslararası ticaretin karşılaştırılması Tablo 1’de verilmiştir:

⁴ Murat Özcan, **Uluslararası Pazarlama**, 2. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s.1.

⁵ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.254.

⁶ Mehmet Karafakıoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, 2. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006. s.254.

⁷ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, 8. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.283.

Tablo 1: Uluslararası Pazarlama ile Uluslararası Ticaretin Karşılaştırılması

Boyut	Uluslararası Ticaret	Uluslararası Pazarlama
Oyuncular	Ülkeler	Firmalar
Malların sınır ötesine akışı	Evet	Gerekli olmayabilir
Sürükleyici faktör	Karşılaştırmalı üstünlük	Firma kararları (genellikle kar güdülü)
Bilgi kaynağı	Ülkenin ödemeler dengesi	Firma kayıtları
Pazarlama etkinlikleri:		
Satın alma ve satış	Evet	Evet
Fiziksel dağıtım	Evet	Evet
Fiyatlandırma	Evet	Evet
Pazar araştırması	Genellikle yok	Evet
Ürün geliştirme	Genellikle yok	Evet
Tutundurma	Genellikle yok	Evet
Dağıtım kanalı yönetimi	Hayır	Evet

Kaynak: Mete Oktay, Uluslararası Pazarlama: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınevi, 1995, s.4.

1.2.Uluslararası Pazarlamanın Önemi

Ulusal açıdan baktığımız zaman ekonomik izolasyonun artık imkânsız olduğunu görürüz ve bu da uluslararası pazarlamanın önemini gözler önüne sermektedir. Küresel pazarlara katılımda başarısızlık ülkenin ekonomik etkinliğini zayıflatmakta ve dolayısıyla ülke vatandaşlarının yaşam standartlarının düşmesine yol açmaktadır. Başarılı uluslararası pazarlama ise daha yüksek yaşam kalitesi, daha iyi toplum ve daha barışçıl dünya garantisini vermektedir⁸.

⁸ Michael R. Czinkota & İlkka A. Ronkainen, **International Marketing**, 3th. Edition, Fort Worth: Dreyden Press, 1993, p.5.

Uluslararası pazarlama her ülke için çok önemlidir. Öncelikle dış pazarlar dünya pazarlarının giderek artan önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ayrıca dış pazarlar düşük maliyetli ürünler, teknoloji ve sermaye elde etmede temel bir kaynak oluşturabilirler. Başka bir deyişle, her ülke giderek dünya pazarları ile daha çok karşılıklı bağımlılık ilişkisi içine girmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık, 'global (küresel) köy', 'uzay gemisi yeryüzü' ve 'dünya ekonomisi' gibi deyimlerle ifade edilmektedir. Bir firma kendi evinde ya da ülkesinde kral bile olsa, gerçek başarısı dışarıda ya da uluslararası pazarlardaki başarısıyla ölçülür. Yurt içi firmalar ile dış pazarları ihmal eden firmalar hem evde Pazar paylarını kaybedebilirler, hem de denizaşırı pazarlardaki büyümeden yararlanamazlar. Uluslararası pazarlamanın giderek artan önemi üç temel nedene dayanmaktadır:⁹

- **Etkileyici Faktörler:** Artan yurt içi yerli ve dış rekabet, artan maliyetler, çok uluslu şirketlerin gelişimi, devletlerin ihracatı teşvik tedbirleri, fuar ve sergilerin sayısındaki artışlar, AB (Avrupa Birliği) Tek Pazar, NAFTA, LAFTA, OECD, KEİB vb. gibi ekonomik işbirliği ve bütünleşme örgütleri kanalıyla makro uluslararası pazarların büyümesi ve genişlemesi, hızlı teknolojik gelişme, kitle taşımacılığının ve iletişimin gelişimi, karar alma tekniklerindeki gelişmeler, artan ticaret kısıtlamaları, koruyuculuk eğilimleri, globalizasyon, özelleştirme eğilimleri, uydu televizyonları, bilginin kolay akışı, dünya markaları vb. faktörler etkili olmaktadır.
- **Karşılaştırmalı Avantajlar Kuramı:** Kuram, her ülkenin karşılaştırmalı olarak en avantajlı, en etkin olduğu mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında, örneğin Taiwan ve Çin'in ucuz emek dolayısıyla tekstilde oldukları gibi, uzmanlaşarak bunları ihraç etmesi, en zayıf olduğu mal ve hizmetleri ise başka ülkelerden ithal etmesine dayanmaktadır. Son zamanlarda uluslararası pazarlamada çok görülen üretimin çeşitli kısımlarının çeşitli ülkelerde tamamlanması da bu kurama uygun bir gelişmedir. Örneğin serbest bölgelerde vb. ülkelerin kaynakları uygun olsa bile izolasyon politikası yurt içi fiyatları çok yükseltebilir. Bu bakımdan bir malı ucuz ithal etme olanağı olduğunda hemen bu olanaktan yararlanmalıdır. Ayrıca söz konusu avantajların zaman içinde

⁹ Tek, s.254–255.

değişebileceği de göz önünde tutulmalıdır. Bazen de uluslararası ticaret yoluyla enflasyon ithali olabilir. Bu arada uydu TV ve dünya markaları, hızlı ulaşım ve teknoloji emek, hammadde ve enerji açısından karşılaştırmalı avantajları da yok etmektedir.

- **İthalat ve ihracatın Artışı:** Ekonomik kalkınma ihracat artışına olduğu kadar ithalat artışına da bağlıdır. Dışa açılmanın ilk yolu dışalım ve dışarıdır. Her ikisinin de özellikle uluslararası standartların gelişimiyle birlikte gelişmekle olan ülkeler başta olmak üzere tüm ülkelerde "pazarlama" eylem ve bilgisini yayıcı etkileri vardır. Dünya ticaret hacminin artışı dış pazarların önemini daha çok arttırmaktadır.

Uluslararası pazarlamanın genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:¹⁰

- Pazar araştırması genellikle yabancı dilde olduğu için anlaşılması zordur.
- Birçok para birimi ve farklı kurlar asıl malın değerinin saptanmasını zorlaştırır.
- Birçok kültürel değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır
- Pazar bölümlendirilmesi farklı ülkelerde yapılmakta ve ülkeye göre değişiklik göstermektedir.
- Uluslararası iletişim ve kontrol daha zordur.
- Farklı ülkelerde farklı yasalar ve kurallar bulunmaktadır.
- Çok dilli iletişime ihtiyaç duyulur.
- Uluslararası çevre istikrarlı olmayabilir, dolayısıyla riskin derecesinin saptanması zorlaşabilir.
- Değişken ve karmaşık ortamlar, pazarlama planlarını, kontrol ve organizasyon sistemini daha karmaşık bir yapıya iletir.
- Uluslararası pazarlamacı çok daha geniş yeteneklere sahip olmalıdır.
- Dağıtım ve kredi olanakları daha karmaşıktır.
- Kullanılan evraklar farklı ve karmaşıktır.
- Dağıtımda araçlar kullanılmaktadır.
- Rekabet ortamında öngörünün ve takibin yapılması zordur.

¹⁰Rustam Umarov, "Uluslararası Pazarlarda Dağıtım Kanalları Seçimi ve Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2006), s.16.

- Yeni ürünün planlamasında farklı ülkelerin tüketicilerinin ihtiyaçları göz önüne alınır.

1.3.İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Yönelmelerinin Nedenleri

Genellikle firmaların çoğu, dış pazarlama yerine iç pazarlamayı tercih etmektedir. İç pazarlama genellikle daha kolay ve daha güvenlidir. İş adamları, başka bir dili öğrenmek, farklı para birimiyle alışveriş yapmak, siyasal ve yasal belirsizliklerle karşılaşmak, malı çok ayrı bir dizi gereksinimlere ve bekleyişe uydurmak v.b. zorunda değildirler. Gerçekte, bir iş adamını uluslararası pazarlamaya iki etmen çekebilir. Bir itme ve bir çekme biçiminde olan bu iki etmen, firmaların son yıllarda uluslararası pazarlamaya yönelmelerini arttırmıştır¹¹. Şekil 1’de işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendiren sebeplerin matrisi verilmiştir.

	Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi Faktörler	Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme Dışı Faktörler
Uluslararası Pazarlara Yönlendiren Çekici Faktörler	İşletme İçi Çekici Faktörler	İşletme Dışı Çekici Faktörler
Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İtici Faktörler	İşletme İçi İtici Faktörler	İşletme Dışı İtici Faktörler

Şekil 1: İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren Sebepler Matrisi

Kaynak: M. Ferhat Ecer ve Murat Canitez, **Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar**, 2. Basım, Ankara: Gazi Kitapevi, 2006, s.8.

¹¹ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Yaman Erdal (Çev.), 2. Basım, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, 1976, s.558–559.

1.3.1.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi Çekici Faktörler

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine girmelerinde işletme içi çekici faktörlerin başında, üst yönetimin tutum ve davranışları gelir. Hatta bu konuda bazı yazarlar; üst yönetimin tutum ve davranışlarını, işletmelerin uluslararası pazarlama yapmasında ve başarılı olmasında anahtar faktör olarak görürler. Uluslararası pazarlama mantığına ve felsefesine sahip olan dış pazarlarla ilgili yöneticiler ile yönetim anlayışı, işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirmektedir. Yöneticilerin özellikle satışları artırma, büyüme, karlılık ve risk alma istekleri dış pazarlara açılma kararında rol oynarlar.

Üst yönetimin dış pazarlara yönelik tutum ve davranışlarının yanında, işletmelerin kendilerinden kaynaklanan bazı özelliklere sahip olmaları da, işletme içi çekici faktörler içerisinde incelenebilir. İşletmenin kendisinden kaynaklanan bu özellikler; sadece işletmeye has kalitede nitelikli mal üretmesi, güçlü Ar-Ge, finansman, pazarlama ve dağıtım işlevlerinin bulunması gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak, işletmenin ürün farklılaştırmadaki yetenekleri ve firmanın çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olması gibi diğer örgütsel üstünlükler de, uluslararası pazarlamaya yönelik işletme içi çekici faktörler içerisinde görülebilir¹².

1.3.2.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi İtici Faktörler

İster iç pazarların doymasından, ister ekonomik dalgalanmalardan kaynaklansın, iç pazarın durgunluğu ve talep yetersizliği, işletmeleri dış pazarlara açılmaya iter. Ayrıca dış pazarların geniş, çok çeşitli ve çok boyutlu olmaları, rekabetçi olunabildiği ölçüde yurtiçi pazardakiyle karşılaştırılmayacak düzeyde büyük satış ve kar imkânları sağlar¹³.

Eğer firmanın üretim kapasitesi içerde tam olarak kullanılamıyorsa veya kullanıyorsa dahi kapasite arttırma imkânı varsa uluslararası pazarlara açılmak, toplam

¹² M. Ferhat Ecer ve Murat Canitez, **Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar**, 2.Basım, Ankara: Gazi Kitapevi, 2006, s.8.

¹³ Mucuk, s.283.

satış ve buna bağlı olarak toplam karın artmasını sağlayacaktır¹⁴. Kapasite kullanımının artması ayrıca birim maliyetlerini düşürmek sureti ile birim karının da artması ile sonuçlanacaktır. Eğer dış pazarlar iç piyasadan hızlı geliyor ise, firmanın büyüme hızı da artacaktır¹⁵.

Ulusal pazarda önemini yitiren mal ve hizmetler, ihracatla yeni pazarlarda önem kazanabilir¹⁶. Örneğin Hollywood artık Amerika'da ilgi görmeyen filmleri için Asya ülkelerinde kendine Pazar bulmaktadır¹⁷.

Çeşitli dış pazarlara yönelmek firmanın iç piyasadaki rizikosunu azaltacaktır. Firma, iç piyasada talebin düşmesi veya rakiplerin faaliyetlerinde ötürü aleyhine meydana gelebilecek değişikliklerden daha az etkilenecektir¹⁸.

İşletmeler pazar bağımlılığını ve pazarla ilgili risklerini azaltmak için, değişik yöntemler izleyebilirler. Aşağıdaki şekilde işletmelerin pazar bağımlılıklarını ve risklerini azaltabilecekleri çeşitli yaklaşımlar, bir matris yardımı ile gösterilmektedir¹⁹.

	Pazar	
	Odaklanma	Çeşitlilik
Odaklanma	1	2
Ülke		
Çeşitlilik	3	4

Şekil 2: İşletmelerde Pazar Bağımlılığını ve Pazarla İlgili Risklerini Azaltma Yaklaşımları

Kaynak: M. Ferhat Ecer ve Murat Canitez, **Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar**, 2. Basım, Ankara: Gazi Kitapevi, 2006, s.8.

¹⁴ Hakan Erkutlu ve Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.3 2001, s.154.

¹⁵ Yalçın Kırdar, "Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri Ve Stratejileri (Coca-Cola Örneği)", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.5, 2005, s. 234. Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd13/Sbd-13-21.Pdf Erişim: Mart, 2010.

¹⁶ Akat, s.2.

¹⁷ Özcan, s.9.

¹⁸ Cem Kozlu, **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, 9. Basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007, s.11.

¹⁹ Ecer ve Canitez, s.9.

Şekil 2'deki matriste 1 rakamı ile gösterilen yerde, işletmeler çok sınırlı sayıdaki ülkede yine çok sınırlı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Diğer bir ifadeyle işletmeler burada bir veya birkaç ülkede yine bir ya da birkaç pazara odaklanmaktadır. Bu nedenle yüksek oranda pazara bağımlılık ve pazar kaynaklı risk vardır. Şekildeki matriste 2 rakamı ile gösterilen yerde, işletmeler bir veya birkaç ülkede çok sayıda pazarlarda faaliyette bulunmaktadır. Burada sınırlı sayıdaki pazarlara bağımlılık oranı azalırken, ülkeden kaynaklanan risklerde çok fazla değişiklik olmaz. Matriste 3 rakamı ile gösterilen bölgede bulunan işletmeler, birçok ülkede ve sınırlı pazarlarda faaliyetle bulunurlar. Bu noktada işletmelerin önemli derecede pazar bağımlılıklarını ve toplam risklerini azalttıkları söylenebilir. İşletmelerin en fazla toplam risklerini ve pazar bağımlılıklarını düşürdükleri bölge, şekildeki 4. bölgedir. Bu bölgede işletmeler çok sayıda pazarda ve ülkede çalışmalarını sürdürürler. İşletmeler içinde buldukları koşullar ile sahip oldukları olanak ve kaynaklara göre, yukarıdaki yaklaşımlardan bir veya birkaçını kullanabilirler²⁰.

1.3.3. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme Dışı Çekici Faktörler

İşletmeleri uluslararası pazarlamaya yönlendiren işletme dışı çekici faktörler genellikle çeşitli kurum ve kuruluşların sağlamış olduğu desteklerdir. Bu destekler finansal, pazar araştırması ve bilgilendirmesi, stratejik ve üretime yönelik yardımlar ile çeşitli teşvik programlarından meydana gelebilirler. Söz konusu yardım ve programlar devlet kurumları tarafından verilebileceği gibi, ticaret odaları, ticaret birlikleri ve bankalar gibi kuruluşlar tarafından da sağlanabilir²¹. Örneğin bazı ülkeler, ticareti teşvik amacıyla, dışa açılan firmalara vergi avantajı sağlar. Bu şekilde, uluslararası pazarlarda büyük miktarlarda kazanç sağlaması durumunda bile düşük oranlı vergi alınır²².

Teşvikler gibi bazı ülkelerin koyduğu sınırlamalar hem işletmeleri ihracata ve diğer dış Pazar açılımına itebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, işletmelerin birleşerek

²⁰ Ecer ve Canitez, s.9.

²¹ Ecer ve Canitez, s.10.

²² Akat, s.2.

aşırı büyümelerine veya kartel, tröst gibi çeşitli şekillerde tekelleşmelerine karşı anti tröst yasaları yasaklar veya sınırlamalar getirmiştir²³.

1.3.4.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren İşletme İçi Çekici Faktörler

İşletmeleri uluslararası pazarlamaya yönlendiren işletme dışı itici faktörler; yurtdışından gelen beklenmeyen talepler, ulusal pazarlardaki daralmalar, lojistik avantajlar, ulusal rakiplerin yabancı pazarlara açılmaları ve bazı makro ekonomik gelişmelerdir. Bunlara ek olarak, bazı makro ekonomik faktörler ve gelişmeler de, işletmeleri dış pazarlara odaklandıran önemli bir diğer işletme dışı itici sebepler grubunu oluşturur. Sözü edilen makro ekonomik faktörler ve gelişmeler şunlardan meydana gelebilir:²⁴

- İç ve dış pazarlardaki talep koşulları
- Ülkelerarası üretim faktörleri ve maliyetlerindeki farklılıkları
- Ülkelerarası enflasyon oranları farklılar
- Teknolojik gelişme seviyelerindeki farklılıklar
- Ekonomik birleşmeler, tarifeler ve kotalar gibi uluslararası politikalar ve uygulamalar
- Üretim tekniklerindeki farklılıklar

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini olumlu etkileyen diğer bir faktör de, bu pazarlarda görülen globalleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde kaydedilen hızlı gelişmeler, özellikle genç kuşak insanlarda zevklerin ve tercihlerin gitgide birbirine benzemesi sonucunu doğurmaktadır; bu da aynı yaşam biçimine doğru değişme eğilimine yol açmaktadır. Pazarların globalleşmesi de, Pazar bölümlendirme, yerel markalar ve küçük ölçekli üretim yerine, standardizasyona, standart mal ve

²³ Mucuk, s.284. Türkiye Cumhuriyeti'nde bu konuda 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun 1994 yılında kabul edilmiştir.

²⁴ Ecer ve Canitez, s.11.

markaların dünya çapında düzeyde büyük ölçekli olarak (daha düşük maliyetlerle) üretimine yol açmaktadır²⁵.

1.4.İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaşabilecekleri Zorluklar ve Başarısız Olma Nedenleri

Uluslararası pazarlara yönelen işletmeler bir takım avantajların yanında bazı zorluklar ile de karşılaşabilir. Bu zorlukları şu şekilde özetleyebiliriz²⁶:

- Pek çok ülke pazarı çekici olduğu halde, bu ülkeler dış borç yükü altında olduklarından, satın aldıkları malların bedelini ödeyememekte ya da yatırımcılar karlarını transfer edememektedir.
- İstikrarsız yönetim, yüksek enflasyon, yüksek oranlı işsizlik, bir yandan yatırım riskini, öte yandan kamulaştırma ihtimalini arttırmaktadır.
- Ülkeler, yabancı yatırımcıları çekmek istemekle birlikte, yerli ortakları ya da teknoloji transferi koşulunu öne sürmektedir. Bu da sır sayılabilecek teknolojilerin hızla taklit edilmelerine yol açmaktadır.
- Çekici gözükse bazı pazarlarda, sosyal ve ticari ahlak bozuk olduğu için, yabancılar bu tür pazarlara girmek istememektedirler.
- Ürün ve pazarlama programlarının yabancı pazarlara uyumlaştırılması, maliyetleri artırmaktadır.

Şirketlerin yurt dışında başarısız olmalarındaki en bilinen faktörler şunlardır²⁷:

- Yeni pazarı gözlemlemeye, anlamaya ve öğrenmeye yeterince zaman harcamamak,
- Yeni Pazar hakkında güvenilir istatistiksel bilgi edinmemek,
- Hedef kullanıcıyı tanımlayamamak,
- Ürünü ve/veya pazarlama karmasını uyarlayamamak,
- Yeterli hizmet sunamamak,

²⁵ Mucuk, s.284–285.

²⁶ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.201.

²⁷ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama: Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram**, Aslı Kalem Bakkal (Çev.), 5. Basım, İstanbul: Mediacat, 2005, s. 182.

- İyi stratejik ortaklar bulamamak.

1.5.Uluslararası Pazarlama Çevresi

Firmaların uluslararası pazarlarda yürüttükleri işletme faaliyetlerinin başarılı olabilmesinin temel formülü uluslararası pazarlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Dış Pazar yapılarının sahip olduğu farklı karakteristiklerin dikkate alınmaması veya ihmal edilmesi, yabancı firmalar için önemli düş kırıklarına veya kayıplara yol açacak düzeyde ciddi sorunlar teşkil etmektedir. Genellikle bu ve benzeri sorunlarla uluslararası pazarlarda deneyimsiz firmaların sıkça karşılaştıkları sıkça gözlemlenmektedir. Ancak işin daha şaşırtıcı tarafı, adı dünyaca bilinen birçok çokuluslu firmanın ve bunlarının markalarının da aynı duruma düştüklerinin görülmesidir. Kimi zaman tecrübesizlik, kimi zaman da kendine fazla güven, ihmal edilmemesi gereken uluslararası pazarların farklı yapılarına gereken önemin verilmediğinin kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır²⁸.

Dünyadaki hemen hemen tüm uluslar kullanmaya hazır oldukları gerek tüketim gerekse endüstri mal ve hizmetleri açısından birbirinden büyük ölçüde ayrılırlar²⁹. Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farklılıkları; pazarlama teknikleri ile ilgili olmayıp değişik ülkelerin birbirinden farklılıkları ve artık iç Pazar yerine, çoğu kez birden çok dış pazarla uğraşıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Burada da başta kültürel faktörler olmak üzere; sosyal, ekonomik ve özellikle politik ve yasal faktörler önemli rol oynarlar³⁰. Şekil 3’de çevresel faktörlerin analizi yapılmıştır.

1.5.1.Ekonomik ve Demografik Çevre

Ekonomik çevre; milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelirin dağılımı, gelirin elde edilmiş dönemleri, borçlanma olanakları, ticaret sektörünün yapı ve işleyişi ve değişik sektörlerin gelişme yönleri gibi alt elemanlardan oluşur. Bu elemanlardan her

²⁸Ercan Gegez ve Diğerleri, **Uluslararası Pazarlama Çevresi**, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.1.

²⁹Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Yaman Erdal (Çev.), s.560.

³⁰Akat, s.5.

biri, pazarlama kararlarını değişik biçimde etkiler, değişik fırsat ve tehlikelerin ortaya çıkmasına neden olur³¹.

Dünya ülkeleri endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, rekabet, dağıtım, talep düzeyleri, ülke içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve mal çeşitleri, ulusal gelir ve gelir dağılımı vb. gibi ekonomik koşullar bakımından büyük farklılıklar gösterirler. Özellikle endüstriyel yapı ve gelirler bu ülkelerin gereksinim duyacakları ve zaten alabilecekleri mal ve hizmetleri büyük ölçüde etkiler. Bu açıdan bakıldığında ülkeler şöyle sınıflandırılmaktadırlar³²:

- Takas ekonomileri (Kılı kılına yaşayan ilkel ekonomiler): Büyük ölçüde basit tarımla uğraşan, fazla doğal kaynakları olmayan bazı Afrika ve Güney Amerika ülkeleri gibi.
- Hammadde dışsatımı yapan ülkeler: Daha çok bir veya birkaç hammadde üreten ülkeler. Örneğin Şili (kalay, bakır), Zaire (lastik), Suudi Arabistan (petrol) vb.
- Endüstrileşmekte olan ülkeler: Türkiye, Mısır, Filipinler, Hindistan, Brezilya vb.
- Endüstrileşmiş ülkeler (Mamul madde dışsatımı yapan ülkeler): Japonya, ABD, Fransa, İngiltere vb.

Yukarıdaki sınıflandırma ülkelerin üretim yapılarına dayalı bir sınıflandırma olup, Dünya Bankası da ülkeleri Gayri Safi Milli Hâsıllarına göre aşağıdaki gibi gruplandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre ülkeler³³:

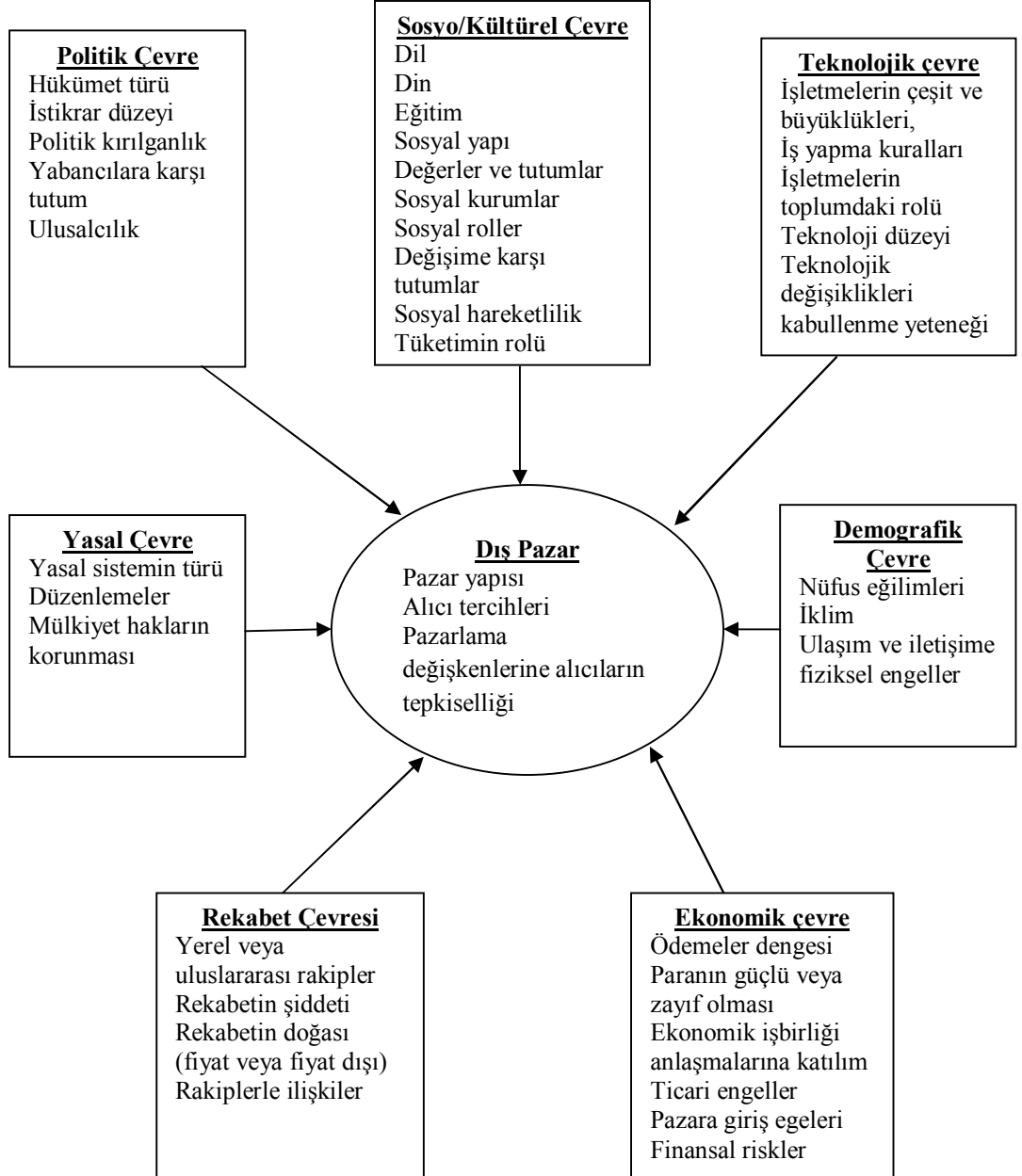
- Düşük Gelir Grubundaki Ülkeler: Kişi başına milli geliri 785 doların altındaki ülkeler. Örneğin Vietnam, Haiti ve Hindistan.
- Orta Düşük Gelir Grubundaki Ülkeler: Kişi başına milli geliri 785 dolarla 3126 dolar arasında bulunan ülkeler. Örneğin Türkiye, Filipinler, Guatemala.
- Üst Orta Gelir Grubundaki Ülkeler: Kişi başına milli geliri 3126 dolarla 9656 dolar arasında bulunan ülkeler. Örneğin Meksika, Malezya, Yunanistan.

³¹ İslamoğlu, s.90.

³² Tek, s.257.

³³ Gegez ve Diğerleri, s.5.

Üst Gelir Grubundaki Ülkeler: Kişi başına milli geliri 9656 doların üzerinde bulunan ülkeler. Örneğin ABD, Japonya, Almanya.



Şekil 3: Dış Pazarların Çevresel Analizi

Kaynak: Elbrus Rüstemli, “Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönetiminin Seçimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2008), s.23.

İhracatçının ülkesindeki bankacılık hizmetlerinin, taşıma ve depolama tesislerinin sayı ve niteliğinin, araştırma ve reklam şirketleri gibi yardımcı kuruluşların ihracat faaliyetlerinde desteğinin de, ihracat üzerinde önemli bir etkisi vardır³⁴.

Uluslararası pazarları, dolayısıyla uluslararası pazarlama yönetimini etkileyen faktörler arasında ekonomik çevre faktörleri ile demografik faktörlerin önemi açıktır³⁵. Bir dış pazara bir mal veya hizmetten ne kadar satabileceğini belirleyen en önemli faktör, şüphesiz, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete ve medeni duruma göre dağılımı, ön tahminlerde sık sık kullanılır. Çünkü bunların her biri mal veya hizmetin talebi üzerinde, değişik ölçülerde de olsa etkili olur³⁶.

Dış pazarların demografik yapısı toplam talep hakkında genel bir kanı oluşturmakla beraber tek başına yeterli değildir. Bu yüzden ülkelerin genel ekonomik durumları, tüketicilerin kullanabilir gelirleri ve satın alma gücü paritesi gibi ekonomik göstergelerin de doğru biçimde yorumlanması gerekir. Bu bağlamda uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek işletmelerin girilecek ülke pazarı ile ilgili olarak ne tür bir ekonomik durum ile karşılaşacağına ekonominin dört evresinin bulunduğu aşağıdaki tablo ile yanıt verilebilir. Tabloda yer alan büyüme, zirve, resesyon ve depresyon evreleri her ekonominin konjonktürel olarak karşılaşabileceği durumları göstermektedir.³⁷

³⁴ Mehmet Karafakıoğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, 5.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 200755.

³⁵ Mucuk, s.301.

³⁶ Karafakıoğlu, s.53.

³⁷ Gegez ve Diğerleri, s.9.

Tablo 2: Ekonominin Dört Evresi

<p>1. BÜYÜME</p> <ul style="list-style-type: none">➤ İlk sinyal talepteki artış,➤ Yatırımlarda canlanma,➤ İşgücü gereksinmesinde artış,➤ Ertelenen tüketim harcamalarının başlaması,➤ İstihdam artışının tüketim üzerindeki etkisi toplam talep üzerindeki yeni bir uyarıya yol açar. Birbirini destekleyen talep artışı-yatırım-yeni istihdam ilişkisi meydana gelir.	<p>2. ZİRVE</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Üretim maksimuma ulaşır,➤ Yatırımlar için duyulan fon ihtiyacı faiz oranlarını yükseltir. Faiz oranlarındaki artıştan dolayı yatırım yapmak cazip olmaktan çıkar,➤ Toplam talep düşüş gözlenmeyebilir. Ancak yatırım talebindeki düşüş toplam üretim düzeyini aşağıya çeker.
<p>3. RESESYON</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Yatırım harcamalarındaki düşüşle birlikte işgücü ihtiyacı gerilemektedir,➤ Artan işsizlik talebi geriletir. Büyüme dönemindeki talep-yatırım-istihdam bu kez ters yönde işlemeye başlar. Üretim geriler.	<p>4. DEPRESYON ya da DİP</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Üretim en alt seviyelere geriler. Bundan sonrası büyüme veya yeni bir depresyon dönemidir. Zorunlu kamu yatırımları, temel sektörlerin faaliyeti ve ihracat-ithalat olanakları üretimin sıfıra düşmesini engeller,➤ Geçmiş tasarruflar ve borç kanalları devreye sokulur,➤ Yatırımdaki düşüş, faiz oranlarının yeniden gerilemesini sağlayarak yatırımın maliyetini azaltır.

Kaynak: Gegez, Ercan ve Diğerleri. **Uluslararası Pazarlama Çevresi**. 1. Basım. İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.10.

Tablodan da görüldüğü gibi ülkeler ekonomik bakımdan dört evre içerisinde bulunabilirler. Bunlardan ilki büyüme evresidir. Bu evrede ekonomide yatırım artışı, talepte büyüme ve tüketim harcamalarının başladığı görülür. Ekonomiler için ideal bir durum olan bu evre zamanla zirve evresine geçebilir. Zirve evresinde olan bir ülkede üretim maksimum düzeye ulaşır ve yeni yatırımlar için duyulan fon ihtiyacı faiz oranlarını yükseltir. Böyle bir durumda yatırım yapmak cazibesini yitirir ve toplam üretim düzeyi azalma gösterir. Yatırım harcamalarındaki düşüş işgücü ihtiyacını geriletir ve artan işsizlikte talebin gerilemesine neden olur. Resesyon ve dip

dönemlerinde, işsizlik ve enflasyon artışı, kapasite kullanım oranlarında ve verimlilikte düşüş görülür. Sonuçta kârlılık ve yatırım yapanların sayısında önemli azalışlar ortaya çıkar. Resesyon evresinde talep-yatırım-istihdam ilişkisi büyüme evresinin aksine bu kes ters yönde işler. Bu evrede bulunan ekonomiler, ekonomik canlanmayı sağlayacak düzenlemeleri yapamadıkları takdirde daha büyük sıkıntıların yaşanacağı depresyon ya da dip evresi yaşanır³⁸.

1.5.2.Sosyo-Kültürel Çevre

Yurt dışındaki müşterileri yurt içindikilerden ayıran ve yurtdışı pazarlamaya kendine özgü yeni boyutlar kazandıran en önemli farklar, dış pazarların kültürel yapısında görülür. Kültür, dış pazardaki fiili ve potansiyel müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını hem nitelik hem de nicelik açısından etkiler³⁹.

Odabaşı ve Barış'a göre kültür, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranışlar sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünüdür. Kültür, bireylerin bilgi birikimlerini, öğrendiklerini (tecrübeler, sanat, estetik, moda gibi), inançlarını, yasaları, ahlaki kuralları, gelenek, görenek ve törenleri ve değerleri içeren karmaşık bir unsurlar bütünüdür. Kültürün özellikleri bilinerek kültürün tüketici davranışları üzerindeki etkilerini incelemek olasıdır. Kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir⁴⁰:

- Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur,
- Kültür gelenekseldir,
- Kültür oluşturulur,
- Kültür değişebilir,
- Kültür benzerlik olduğu kadar farklılıklar da içerir,
- Kültür örgütlenme ve bütünleşmedir,
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.

Kültürel farklılıklar özellikle uluslararası pazarlar için önem taşımaktadır. Çünkü kültür dünya üzerinde yöreden yöreye değişir ve uluslararası pazarlamanın başarısını

³⁸ Gegez ve Diğerleri, s.10–11.

³⁹ Karafakıoğlu, s.62.

⁴⁰ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, Tüketici Davranışları, 6. Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007, s.314–315.

etkiler. Uluslararası pazarlamanın belki de en güç yönlerinden biri tüketicilerin tercih, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasında farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemini etkiler. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar uluslararası pazarlamada özellikle göz önünde bulundurulmalıdır.⁴¹

Bir kimsenin arzu ve davranışlarını en esaslı belirleyicisi kültürdür. Büyümekte olan bir çocuk, ailesi ve diğer müesseseler vasıtasıyla bir dizi değerler, sezgiler, tercihler ve davranışlar edinir⁴².

Dünya çapında eğitim sistemlerindeki, dillerdeki, dinlerdeki ve daha pek çok diğer kültürel faktörlerdeki değişik adetlere, alışkanlıklara ve yaşam tarzlarına yol açar. Bazen aynı ülke içinde bile çok farklı kültürel mozaiklere rastlamak mümkün olabilmektedir⁴³.

1.5.2.1. Dil

Hedef dış pazarlarda konuşulan dilin bilinmesi uluslararası çevrede pazarlama faaliyetleri yürüten işletmelere önemli bir avantaj sağlar. Dil bir kültürün en canlı göstergesidir. Sadece tercüme etmekle bir dış pazarın diline ve kültürüne uyum sağlanamaz. Bir kelime bir dilden diğerine çevrildiğinde anlamını kaybedebilir ya da rahatsız edici anlamlara gelebilir. Ünlü bir deyiş bunu doğrulamaktadır. “Eğer bir mesajı öldürmek istiyorsanız, onu tercüme ediniz”⁴⁴.

Dil kültürün en önemli unsurlarından biridir, çünkü birey düşünce, inanç ve fikirlerini dil kullanarak ifade ederler. Uluslararası pazarlamada iletişim ve dil ile ilgili farklılıklar özellikle marka isimlerinde ve yürütülen tutundurma faaliyetlerinde hissedilmektedir. Yabancı bir pazara girilirken marka isminin yerel dilde kolayca

⁴¹ Kahraman Çatı, “Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl:14, Sayı:2000–1, Ocak-Şubat, 2000.

⁴²Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Nejat Muallimoğlu (Çev.), İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.161.

⁴³ Gegez ve Diğerleri, 96.

⁴⁴ Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Ocak, 2001, s.84–85.

telaffuz edilmesinde fayda vardır. Ayrıca marka isminin kötü duygular uyandırmaması, müstehcen bir anlama gelmemesi ve olumsuz şeyler çağrıştırmaması gerekir⁴⁵.

Bir marka veya model isminin çevrilmesi gibi basit şey bile ciddi sorunlara yol açabilir. Bunun için herhangi bir firma uluslararası pazarlara girmek istediğinde ilk önce kullanacak marka isminin uygun olup olmadığını araştırmalıdır. Dil sorununu dikkate alamayan birçok işletme başarısızlığa uğramıştır.

Coca Cola 1920'den sonra Çin pazarına ilk girdiğinde Coca Cola markası Çin alfabesindeki bir grup harfler geliştirilerek ifade edilmiştir. Fakat bu harf grubu Çinceye çevrildiğinde anlamı “balmumu iribaşı dişleyin” anlamına gelmekteydi. Firma, uzun uğraşlardan sonra dil uzmanlarından yararlanarak eski karakterlerin yerine yenilerini bulmuş ve anlamı “Mutluluk dudaklarınızda” olarak değiştirmiştir⁴⁶.

En iyi marka ismi, yerel dilde olan ve yerel zevke uyan isimdir. Bu gereksinim bir firmanın marka isimlerinin çokluğuna neden olur, bundan kaçınmak isteyen firmalar her dilde söylenebilen ama hiçbir dilde anlamı olmayan kelimeler seçmeye başlamışlardır. Kodak ünlü bir örnektir. Diğer durumda ise, firmaların yerel marka isimleri bulması gerekir. Örneğin, Procter & Gamble yabancı pazarlarda deterjanlarını yirmi farklı marka ismi ile pazarlamaktadır⁴⁷.

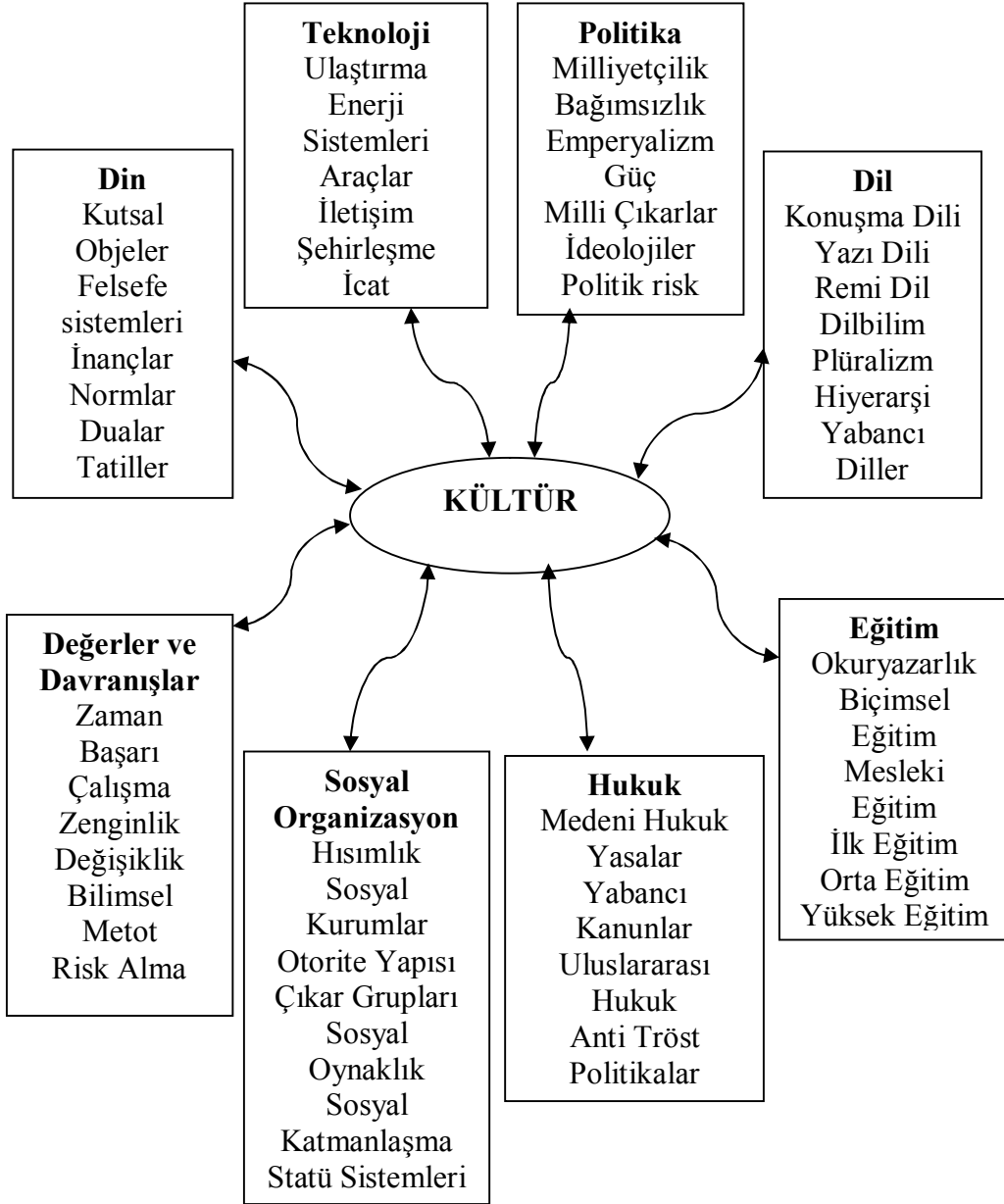
Amerikan pazarında büyük bir başarı elde eden General Motors'un Chevrolet “Nova” marka otomobili Paurte Rico pazarında başarısızlığa uğramıştır. Şirketin yapmış olduğu araştırma neticesinde “No va” isminin İspanyolca telaffuz edildiğinde “gitmez, yürümez” anlamına geldiği anlaşılmış ve ismi “Caribe” olarak değiştirmiştir⁴⁸.

⁴⁵ Pirtini, s.39.

⁴⁶ Reha Saydan ve Hüseyin Kanıbir, “Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çok Uluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri)”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz, 2007, s.85.

⁴⁷ Vern Terpstra & Ravi Sarathy, **İnternational Marketing**, 5th. Edition, Chicago: The Dryden Press, 1991, p.107.

⁴⁸ Saydan ve Kanıbir, s.85.



Şekil 4: Sosyo-Kültürel Çevre Kompozisyonu

Kaynak: Ercan Gegez ve Diğerler, Uluslararası Pazarlama Çevresi, 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.96.

1.5.2.2. Din

Kültürün önemli bir unsuru olan din, insan davranışlarını etkileyen başlıca faktörlerdendir. Dinler hakkında edinilecek bilgiler insan davranışlarının neden farklılıklar gösterdiği konusunda bize yol gösterir. Farklı kültürlerin farklı hayat felsefeleri vardır⁴⁹.

İslam kültürüne sahip Orta Doğu ülkelerinde kültür, dinin etkisini büyük ölçüde taşımaktadır. Yakın çevre ile iyi ilişkiler önem kazanmakta ve doğaüstü güç yaşamın her yönünü etkilemektedir. Otoriteye karşı saygı ve öbür dünyada yaşam bilinci insan ilişkilerine anlam ve duyarlılık getirmektedir. Zaman kavramı da Batı kültürüne göre değişik bir anlam taşımakta, işlerin sıkı bir organizasyon ile zamanında yapılması ilk hedeflerden olmamaktadır. Başarının ve bir şeyin bitirilmesinin, eşsiz kuvvet Tanrı'nın izni ile olacağı vurgulanmaktadır. Bütün bu özellikler, iletişim sisteminde kullanılan renk, sembol, kelime ve düşünceleri etkilemekte ve şekil vermektedir⁵⁰.

Müslümanlar ve Museviler domuz eti, Hindular sığır eti yemezler. McDonald's firması Hindistan'da sığır eti tüketimini yasaklayan Hindu geleneklerine uymak zorunda kalmış ve bunun yerine tavuk, balık ve sebze kullandığı ilk restoranını açmıştır. İslami kurallara göre alkollü içecekler yasaklanmıştır. Örneğin, Batı'daki alkolsüz biralarda yüzde 0,5 alkol içerirken, Suudi Arabistan'da satılan biralarda hiç alkol yoktur. Ayrıca bu içecek için bira kelimesini kullanmaktan kaçınıp arpa içeceği olarak tanıtılmıştır⁵¹.

1.5.2.3. Tutumlar ve Değerler

Tutum ve inançlarımız neyin doğru veya uygun olduğuna, neyin önemli ve neyin çekici olduğuna karar vermemize yardımcı olur. Her kültür insan davranışlarının hemen her halini etkileyen bir tutum ve inançlar kümesine sahiptir. Yöneticiler belirli anahtar

⁴⁹ Vern Terpstra & Ravi Sarathy, p.110.

⁵⁰ Odabaşı ve Barış, s.324.

⁵¹ Terpstra & Sarathy, p.110-113.

tutumları öğrenebildikleri oranda karşı tarafın neden o şekilde davrandığını daha iyi anlayacaklardır⁵².

Toplumun değer yargıları da kültür tarafından biçimlenmektedir. Diğer bir ifade ile kültür toplum için uygun davranışları belirlemektedir. Farklı kültürlerden gelen kişiler farklı olaylara sevinirler, utanırlar, kızarlar, rahatsız olurlar, vs.; çünkü olayları farklı algılayıp değerlendirirler. Örneğin Japonya ve Almanya’da para biriktirmek takdir gören bir davranışken, Amerika’da tüketim teşvik edilmektedir. Amerikan toplumu tarafından benimsenen çekirdek değerler arasında başarı, faaliyet gösterme, etkinlik, pratiklik, ilerleme, maddi rahatlık ve özgürlük bulunmaktadır. Değişik kültürlerde değer yargıları farklı olduğundan ve değerler tüketicilerin kararlarını önemli ölçüde etkilediğinden, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren pazarlamacıların bu olguya dikkat etmesinde fayda bulunmaktadır⁵³.

1.5.2.4. Maddi Kültür

Maddi kültür teknolojiden meydana gelir ve doğrudan bir toplumun ekonomik faaliyetlerinin organizasyonu ile ilgilidir. Temel ekonomik, sosyal, finansal ve pazarlama altyapılarının varlığı ve verimliliği ile açıkça kendini gösterir. Ekonomik altyapı ulaştırma, enerji ve iletişim sistemlerinden oluşur. Sosyal altyapı iskân, sağlık ve eğitim sistemlerini kapsar. Finansal ve pazarlama altyapıları uluslararası işletmenin belirli bir pazardaki faaliyetlerinin kolaylaşmasını sağlar; bankalar ve araştırma şirketleri buna örnek gösterilebilir. Maddi kültürün seviyesi, endüstrileşme temel alındığında, bölümlendirme konusunda yardımcı olabilir. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde en çok temel enerji üreten ürünler talep görürken, tamamen gelişmiş pazarlarda zamandan tasarruf sağlayan ev cihazları talep görebilir⁵⁴.

⁵² Terpstra & Sarathy, P.118.

⁵³ Serdar Pirtini ve Müge Arslan,“Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Kasım-Aralık, 2000, s.39.

⁵⁴ Czinkota & Ronkainen, p.166–167.

1.5.2.5. Eğitim

Eğitim, kültür paylaşımında ve etkileşiminde büyük rol oynayan sosyal bir yapıdır. Eğitim, ekonomik gelişimden tüketici davranışlarına kadar kültürün tüm yönlerini etkiler. Toplumun eğitim düzeyi, bireylerin bilgiye ve diğer toplumların bakış açısı, o toplumun değişimi kabullenmesinde en belirleyici özellikleri oluşturmaktadır. Bir çokuluslu işletme yöneticisi için okuma yazma oranı yüksek olan bir pazarla iletişim kurmak yalnızca sembol ve resimlerle iletişim kurmaktan daha kolay olacaktır. Okuryazarlık oranının veya eğitim düzeyi düşük olan toplumlara giren uluslararası işletmeler, personel seçimini kendi ülkelerinden veya dış kaynaklardan gerçekleştirmek durumunda kalırlar. Uluslararası işletmeler, ülkenin okuryazarlık oranını pek çok alanda dikkate alır⁵⁵:

- Reklam konusunda okuryazarlık büyük rol oynar. Okuryazarlığın düşük olması, reklamların ve ambalajlamanın daha basit ve kolay olmasına yol açar.
- Bayanların eğitimden dışlandığı yerlerde pazarlama programları gelişmiş ülkelerden farklılık gösterir.
- Nitelikli Pazar araştırmalarının yapılmasını olumsuz etkiler.
- Dağıtım kanallarıyla olan işbirliğinde de eğitimin önemi vardır.
- Ayrıca öğrenim ve kültür düzeyi yüksek bir tüketici kitlesi, yeni ürünlere daha açık olur.

1.5.2.6. Estetik Değerler

Bir ülkenin estetik değerlerinin kültürel olarak doğru yorumlanmaması, birçok pazarlama sorununun çıkmasına neden olabilir. Ürünün tarzı, reklamlar ve ambalaj tasarımı estetik olarak hoş olmalıdır. Estetik değerlere duyarsızlık gücendirebilir, olumsuz bir izlenim bırakabilir, genel olarak pazarlama çabalarını etkisiz kılabilir. Eğer bir kültürün estetik değerlerine aşına olunmazsa, güçlü sembolik anlamlar gözden kaçırılabilir. Örneğin, Japonlar için turna bin yıl yaşadığını düşündükleri için, şans

⁵⁵ Terpstra & Sarathy, p.107–109.

sembolü sayılırken; dört rakamından kesinlikle kaçınılmalıdır, çünkü dört kelimesi Japonca karşılığı olan “shi shi” kelimesi aynı zamanda ölüm anlamına gelir⁵⁶.

1.5.2.7.Sosyal Kurumlar

Yaş, cinsiyet, ulusal köken gibi doğuştan gelen özellikler veya politik yakınlık, din, meslek gibi sonradan kazanılan özellikler de farklı sosyal gruplarının oluşmasına neden olabilir. Uluslararası işletmeler bu sınıflanmalardan yola çıkarak hedef kitleye yönelme stratejilerinde çerçeveyi daraltarak daha iyi odaklanmış planlar yapabilirler⁵⁷.

Pazarlamacılar, ailedeki kocanın karısının ve çocuklarının çok çeşitli ürün ve servislerin satın alınmasındaki rolleri ve nispi etkileri ile ilgilenirler. Bu roller, muhtelif ülkeler ve sosyal sınıflarda geniş farklılıklar gösterirler. Örneğin Vietnamlı Amerikalılar, herhangi bir büyük alışveriş için, kararları erkeğin yaptığı geleneksel modele muhtelemen daha bağlıdırlar. Aynı şekilde, Koreli Amerikalılar için yapılan başarılı reklamlarda, mücevher gibi bilhassa kadınlar için olan ürünlerin reklamları dışında, genellikle otuz veya kırk yaşlarında erkekler görülmektedir⁵⁸.

Bütün dünyadaki tüketicilerin sosyalleşme sürecinin önemli bir kısmını referans grupları oluşturur. Bu gruplar davranışların şekillenmesinde etkili olan değerleri ve tutumları sağlar. Birincil referans grupları aile, çalışma ve diğer arkadaş gruplarını içerirken; ikincil gruplar, profesyonel birlikler ve ticaret organizasyonları gibi daha az sürekliliği olan etkileşimlerin gerçekleştiği sosyal organizasyonlardır. Sosyalleşmenin yanı sıra, referans grupları, kendini örneğin ürünlerin kullanımı ile gösteren, bireyin kendi görüşlerini geliştirir. Ayrıca grup standartlarına uyum sağlanması için bir ana hat oluşturur⁵⁹.

1.5.2.8.Kültür ve Renkler

Bazı renklerin belli tüketicilerde farklı anlamları bulunduğu unutulmamalıdır. Özellikle reklamlarda ve ambalajlarda herhangi bir renk tercihi yapılmadan önce detaylı

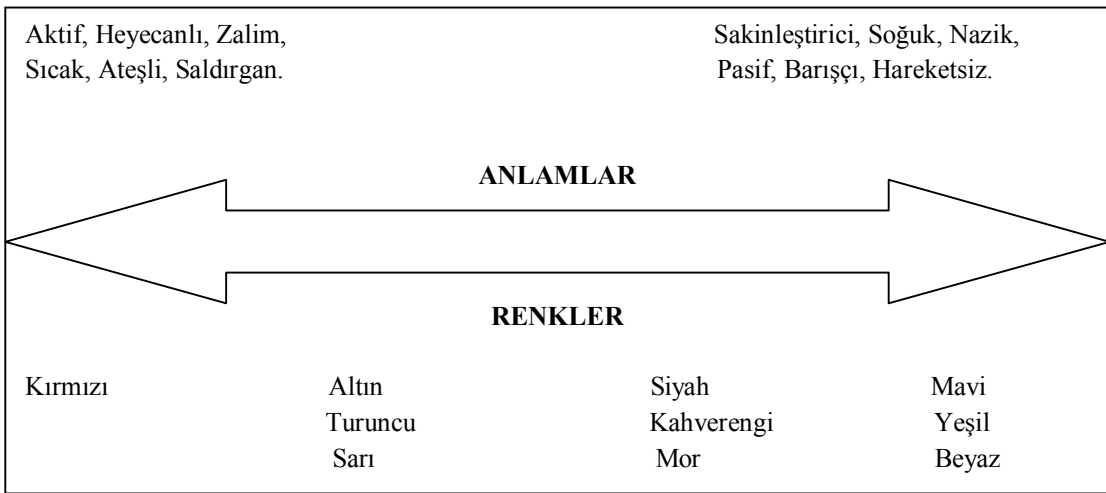
⁵⁶ Philip R. Cateora, **İnternational Marketing**, 8th. Edition, Burr Ridge: İrwin, 1993, p.107.

⁵⁷ Terpstra & Sarathy, p.119–120.

⁵⁸ Kotler, Pazarlama Yönetimi, s.165.

⁵⁹ Czinkota & Ronkainen, p.170.

araştırmalar yapılmasında fayda vardır. Örneğin, Batı kültürünün büyük bir çoğunluğunda saflığı ve temizliği temsil eden beyaz rengi Çin’de yas rengidir. Çin’de gelinler beyaz değil kırmızı giyinmektedirler. Güneydoğu Asya bölgesinde ise açık mavi rengi yas rengidir. Buna dikkat etmeyen Pepsi Cola firması, kutularını ve buzdolaplarını açık mavi rengine değiştirince, satışlarının birden düştüğünü görmüş ve hızla tekrar eski koyu mavi rengine dönmek zorunda kalmıřtır⁶⁰.



şekil 5: Renk Anlam Spektrumu

Kaynak: Ercan Gegez ve Diğerler, Uluslararası Pazarlama Çevresi, 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 2003, s.130.

Renklerin anlamlarıyla ilgili bilgiler pazarlamacılar için tasarım, reklam ve ambalajlama konusunda ipuçları içerir. Ayrıca ülkelerin ortak bazı kültürel özelliklerini ortaya çıkarır. Adams ve Osgood’un araştırmasına göre yirmi üç farklı kültürde siyah ve grinin kötü olduğu, beyaz, mavi ve yeşilin ise iyi olduğu düşünölmektedir. Sarı, beyaz ve gri genelde zayıf görülürken, kırmızı ve siyah güçlü bir izlenim bırakmaktadır. Siyah ve grinin pasif renkler olarak tanımlandığı yerlerde kırmızı aktif olarak tanımlanmıştır. Genellikle bir ülke bayrağında yer alan renkler en güvenli renklerdir⁶¹.

⁶⁰ Pirtini ve Arslan, s.39.

⁶¹ Terpstra & Sarathy, p.106.

1.5.3.Politik ve Yasal Çevre

Globalleşme ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması firmaların sadece kendi ülkelerindeki yasal düzenlemeleri değil, hedef aldıkları dış pazarlardaki kanun ve kuralları bilmelerini gerektirmektedir. Tüm dünya ülkelerinde iç ve dış ticaretin çok sayıda yasa, kararname, yönetmelik ve sirkülerlerle düzenlenmiş olması ve bunların zaman içinde değişmesi işletmeler için önemli bir sorun olmaktadır. Yurt dışında yatırım yapmak isteyen işletmelerin nerede yatırım yapmak istiyorlarsa oraya gidip bu konudaki mevzuatı yakından incelemeleri gerekir⁶².

Uluslararası pazarlara açılan işletme için önemli olan temel politik ve yasal faktörler arasında milliyetçilik, politik istikrar, ticarete getirilen sınırlamalar, düzenleyici yasa ve kurallar ile ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar sayılabilir⁶³.

1.5.3.1.Politik çevre

Uluslararası pazarlama faaliyetleri, hükümet kuruluşlarının, politik partilerin, insanların ve kanun koruyucuların var olduğu politik çevrede gerçekleştirilir. Her ülke hükümet ve yasal sistemin bulunduğu, bireyler ile işletmelerin politik sistemle olan ilişkilerini anlamalarını sağlayan politik çevreye sahiptir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmamak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik zaman zaman teşvik edici ve destekleyici, zaman zaman ise sınırlandırıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır⁶⁴. Uluslararası pazarlama ve ev sahibi ülkenin sadece o günkü siyasal ortamının değil, ayrıca gelecekteki siyasal istikrarının göz önünde tutulması zorunludur. Hükümetler kimi zaman zora başvurmak suretiyle olmak üzere, sık sık el değiştirirler. Dünün dostları yarının düşmanları olabilir⁶⁵.

⁶² Karafakıoğlu, s.64.

⁶³ Mucuk, s.305.

⁶⁴ Gegez ve Diğerleri, s.138.

⁶⁵ Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Yaman Erdal (Çev.), s.565.

1.5.3.2. Yasal Çevre

Uluslararası faaliyette bulunan tüm işletmeler her ülkede birbirinden farklı yasal düzenlemelerle karşı karşıya kalmaktadır. Yabancı devletler kendi ülkelerinde faaliyette bulunan bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkileyen birçok yasalar çıkarırlar. Bu yasalar, kotalar ve tarifeler olarak bir ürünün o ülkeye girişini etkileyecek şekilde uygulanabilir. Yine devletler anti-damping yasaları ile ithal ürünlerin kendi ülkelerinde maliyetlerinin altında fiyatlarla satılmasını önleyebilirler. Ayrıca birçok ülkede bazı ürünlerin ithalini engelleyen ya da kısıtlayan sağlık ve güvenlik standartları olur. Devlet yasal kısıtlamalarını, kotalar, gümrük tarifeleri, kambiyo kısıtlamaları, ithalat kısıtlamaları, gümrük zorlukları, boykotlar, rekabet, fiyat, ambalaj, standart, kalite, sağlık ve çevre ile ilgili kısıtlamalar, destek, teşvik ve sübvansiyonlar gibi araçlar ile uygulamaya koyar. Uygulamaya konan yasal kısıtlamaların amacı ülkelerin ulusal sanayilerini, ekonomilerini korumak olduğu gibi, sosyal ve siyasi amaçları da bulunmaktadır⁶⁶.

1.5.3.2.1. Gümrükler

Yabancı ülkelere gelen mallardan sınırlarda, istasyonlarda, havaalanlarında alınan vergi ve resimler ithalatı pahalılaştırmak suretiyle dış ticareti engeller. Gümrük vergileri gümrüklenen malın değeri veya ağırlık veya benzeri bir temel ürünlerden alınır⁶⁷.

1.5.3.2.2. Kotalar

Hükümetlerin ülkeye giren ve çıkan mal hacmi üzerine fiziki miktar veya değer olarak koyduğu sınırlamalara kota denir. Kota uygulamasına dünyada ilk defa 1929–30 yıllarında başvurulmuş ve ilk kota uygulaması 1930 yılında Fransa tarafından buğday ithalatı için yapılmıştır⁶⁸. Kotalar gümrük vergilerinden sonra en etkili yasal sınırlamalardır. Hükümetler kota sistemini uluslararası işletmelere ve yurtiçi üreticilere

⁶⁶ Gegez ve Diğerleri, s.181.

⁶⁷ Kozlu, s.26.

⁶⁸ Musa Demir, “Dış Ticaret Politikasının Bir Aracı Olarak İhracat Teşvikleri Ve İhracata Yönelik Devlet Teşviklerinin Analizi”, T.C. **Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, Ankara: Türk Dış Ticaret Vakfı, 29 Ekim 2003, s. 14. www.zucder.org.tr/Zucder/Docs/İhracat_Tesvikleri.Pdf

kota lisansı vermek suretiyle yönetirler. Kotalar ithalat kotaları ve ihracat kotaları olmak üzere ikiye ayrılabilir⁶⁹.

1.5.3.2.3.Kambiyo Sınırlamaları

Döviz tahsisine konan sınırlamalar, ithalata uygulanan farklı kurlar ve ithalatta alınan teminatlar da mali yöntemlerle ithalatın sınırlandırılmasına yöneliktir⁷⁰.

1.5.3.2.4.Boykotlar

Boykotlar da uluslararası ticareti etkileyen etkenlerdendir. Boykotlar, Arap ülkelerinin İsrail ve onunla ticaret yapan şirketlerle ticaret yasaklamaları gibi resmi veya Amerikan liman işçisi sendikalarının zaman zaman Rusya'ya mal taşıyan gemilere mal yüklememeleri gibi gayri resmi olabilir⁷¹.

1.5.3.2.5.Diğer Engeller

Bu faktörlerin yanında gümrük ve gümrük dışı bazı ihracatı etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu engeller başlıca şu şekilde sıralanabilir⁷²:

- Gümrük vergisine eş etkili vergiler ve harçlar
- İthalat yasakları ve lisansları
- İç üretime verilen teşvikler (sübvansiyonlar)
- Bürokratik işlem yükü
- Kalite standartları
- Çevre koruma, sağlık ve hijyen önlemleri
- Markalama ve etiketleme zorunlulukları
- Fiyat bantları (sınırlamaları)

1.5.4.Coğrafi Çevre

Doğal çevre, bir pazarın doğal yapısı; coğrafik özellikleri, iklimi ve doğal kaynakları, dağları, ovaları, nehirleri vb özellikleri demektir. Bu çevre bazen doğrudan, bazen de dolaylı olarak bir mal ya da hizmetin pazarlama kararlarını etkiler. Soğuk iklimler için üretilen kimi mal özellikleri, sıcak ülkelere göre farklı olmalıdır. Örneğin

⁶⁹ Gegez ve Diğerleri, s. 188.

⁷⁰ Kozlu, s.26.

⁷¹ Kozlu, s.26.

⁷² Umarov, s.11.

bir işletme sıvı deterjan üretip pazarlamaktaydı. Sıvı deterjanı mal bileşimine yeni alan işletme, hiçbir bölgeden şikâyet almaksızın çalışmanın keyfini yaşıyordu. Ama ocak ayına gelindiğinde beklenmedik bir şey oldu. Doğu Anadolu bölgesine gönderilen mallar geri gelmeye başladı. Malları iade eden aracı işletmelerin gerekçeleri, sıvı deterjanların ev mutfaklarında donması idi. İşletme, soğuk bölgelere gönderilen malların donma derecesinin düşük olması gerektiğini düşünmemişti⁷³.

Bir Kanadalının kullandığı giyim eşyaları ve gıda maddeleri ile bir Hintlinin talep ettiği kuşkusuz aynı olamaz. Ekvatora yakın ülkelerde örneğin Endonezya'da ısı ve nem oranı çok yüksektir. Bu ülkeye ihraç edilen malların ambalaj malzemeleri seçilirken, ısı ve neme dayanıklı olanlar ve içindeki malı ısı ve nemden koruyabilenler tercih edilmelidir.

Denize kıyısı olan ülkelere ihracat olmayanlara göre daha kolay ve ucuzdur. Denizyolu taşıması eskiden olduğu gibi, bu gün de uluslararası ticarete en çok kullanılan taşıma yöntemidir. İkinci sırada demir yolları gelir. Uçak hızlı fakat pahalı bir taşıma yöntemidir ve coğrafi koşullar nedeni ile her yere uçak seferi yapılamaz. Doğa koşullarının demiryollarına geçit vermediği yerler de vardır⁷⁴.

1.5.5. Teknolojik Çevre

Bir firmanın ihracat olanağını belirleyen faktörler arasında en önemlilerinden biri kuşkusuz, teknolojik düzey ve olanaklardır. Teknolojik gelişmenin çok hızlı olduğu günümüzde, bazı firmalar bu konuda liderliğe sahipken, diğer birçoğunun geride kaldığı görülür⁷⁵. Son yıllardaki başlıca teknolojik yenilikler, üretim maliyetlerini düşürücü robotlar, sebze, meyve, sentetik üretim, üçüncü nesil bilgisayarlar, elektronik teknoloji, ulaştırma (uçak, tren vb), uydu iletişimleri, video sistemleri, portatif fotokopi makinesi, görüntülü telefon, cep bilgisayarlı cep telefonu, cep faksı olarak sayabiliriz. Teknolojik yenilikler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmasını hızlandırır. Teknoloji düzeyi düşük olan ülkelerde ya doğrudan teknoloji transferi ya da mamulün ithali düşünülebilir. Örneğin Çin, teknoloji transferi uğruna

⁷³ İslamoğlu, s.89.

⁷⁴ Karafakıoğlu, s.57.

⁷⁵ Karafakıoğlu, s.58.

ABD ile farklı siyasî rejimleri olduğu halde ilişkilerini sıklaştırmış ve hatta kendi rejimini bile yumuşatmıştır. Teknoloji transferinin çok geniş boyutları vardır. Eski teknoloji transferi bu konuda karşılaşılan sorunlardan biridir. Öte yandan, gelişmekte olan ülkeler, teknolojinin çok geliştiği ülkelere, bu ülkelerin çoktan bıraktığı, unuttuğu veya önem vermediği fakat önemli bir pazar hacmi olan, basit teknolojiye dayalı basit endüstriyel ürünler pazarlayabilirler⁷⁶.

Birçok firmanın amacı teknolojik olarak üstün olmaktır. Bu amaç uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için daha da önemlidir. Teknolojik üstünlüğün firmalara sağladığı yararlar aşağıda verilmiştir⁷⁷:

- Firmanın rekabetçi olmasına olanak tanır, hatta dünya pazarlarında liderlik elde etmesine sebep olabilir,
- Geliştirilmiş bulunan teknoloji satılabilir (lisans anlaşmaları veya yönetim anlaşmaları) veya firmanın ürettiği ürünlerde kullanılabilir,
- Yabancı pazarda çok başarılı firmalar bulunsa bile, o pazarlara girme açısından firmaya güven verir,
- Yabancı bir pazarda doğrudan yatırımı düşünen firmanın, normalin üzerinde koşullarla ülkeye girmesine olanak sağlayabilir; çünkü yatırım yapılacak ülkenin Devleti firmaya ait teknolojiye ihtiyaç duymaktadır (örneğin yasalara göre sadece ortak girişimler oluşturularak pazara girişe müsaade edilmesine rağmen, teknolojinin özel ve tek olması durumunda doğrudan yatırıma izin verilmesi gibi),
- Ortak girişim oluşturulması durumunda, söz konusu teknoloji, yabancı firma tarafından geliştirildiği için daha az hisseyle ortak girişimin kontrolünü elinde bulundurma imkânı sağlar,
- Uluslararası pazarlarda kullanılan işgücü niteliğinin farklılaşması, üretim yapılması tercih edilen ülkelerin de değişmesine sebep olabilir.

⁷⁶ Tek, s.261–262.

⁷⁷ Gegez ve Diğerleri, s.238–238.

- Dünyanın önde gelen firmalarının stratejik birleşmeler gerçekleştirmelerine, böylece ellerindeki teknolojiyi ve araştırma-geliştirme masraflarını paylaşımlarına olanak sağlamaktadır.

1.5.6.Rekabet Çevresi

Pazarlama stratejilerini ve bireysel ihracatçıları etkileyen en önemli dinamik çevre rekabettir. İşletmelerin pazar yerlerinde pazarlama faaliyetlerini sürdürebilmesi için kendine has bir özellik aramaları gerekir (Örneğin yerleşim yeri, ürünü, müşterileri)⁷⁸.

Bir rekabetçi ortamın en temel özelliği, aynı amaçlar için yarışan çok sayıda işletmenin faaliyet yöntemlerini birbirine zarar verecek biçimde yürütmeleri, kıt kaynaklar için değişik yöntemlerle yarışmalarıdır. Böyle bir ortamda her işletmenin aldığı pazarlama kararları, uyguladığı stratejiler ve yürüttüğü politikalar öteki işletmeleri etkileyecektir⁷⁹.

Uluslararası pazarların ekonomik özelliklerine dönük yapılan çalışmalarda, ilgili yabancı pazardaki rekabet koşulları incelenmelidir. Uluslararası pazarlardaki rekabet ortamı incelenirken; rakip ürünlerin sayısı ve türü, rakiplerin pazar payı, kapsamı ve büyüme oranı, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile fiyat koşulları mercek altına alınmalıdır. Ayrıca rekabet özellikleri incelenirken, rekabetin şiddeti ile yerli ve yabancı işletmeler arasındaki yarışın boyutu da analiz edilmelidir. Bu arada uluslararası rekabette gelişmiş ülkelerin yanında, gelişmekte ve endüstrileşmekte olan ülkelerin de söz sahibi olmaya başladıkları unutulmamalıdır⁸⁰.

Rekabet pazara dinamizm getirir. Sağlıklı bir rekabet fiyatların tüketiciler yararına düşmesine, kalitenin yükselmesine, ödeme şartlarının kolaylaşmasına örneğin taksitli satışların yaygınlaşmasına neden olur⁸¹.

⁷⁸ Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, **İnternational Marketing And Export Management**, 4th. Edition, Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2002, p.128.

⁷⁹ İslamoğlu, s.96.

⁸⁰ Ecer ve Canitez, s.53.

⁸¹ Karafakıoğlu, s.62.

Uluslararası pazarda rekabet gücü elde etmek için önemli olan etkenler aşağıdaki gibidir⁸²:

- Devlet kuruluşları ve hükümetlerin yaklaşımları ve destekleri
- Altyapının yeterli olması
- Ekonomik ve finansal gücün boyutları
- Bilişim teknolojilerinin gelişmişlik düzeyi ve kalite seviyesi
- İşletmenin yönetim başarısı ve stratejik işbirliklerinin varlığı
- Beşeri sermayenin niteliği ve çevre odaklık derecesi

1.6.İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerine Katılma Dereceleri

İşletmelerin uluslararası pazarlarda tecrübeli veya tecrübesiz olması, dış pazarlara girişte tercih ettikleri stratejiler gibi hassas konular onların uluslararası pazarlamaya katılma derecesinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken noktalardır. Uluslararası pazarlara yeni giren bir firmanın temel karakteristikleri şu şekilde sıralanabilir⁸³:

- Uluslararası faaliyetler ulusal faaliyetlere ek olarak yapılır,
- Uluslararası faaliyetlere uygun organizasyonel yapı ve planlamadan uzaktadır,
- Ulusal faaliyetlere ilişkin organizasyonel yapı "mamul" ve "fonksiyonel" temele dayanırken, uluslararası faaliyetlere ilişkin organizasyonel yapı "coğrafi alan" esasına dayanır,
- Firma bilgi transferi ve teknik bilgi yetersizliği sorunları ile karşılaşır,
- Üst düzey yöneticiler ağırlıklı olarak ulusal pazarlama bakış açısına sahiptir,
- Lojistiğe ilişkin kararlar genelde ülke temelinde verilir,
- Ulusal faaliyetler uluslararası faaliyetlerden tamamen ayrılır,
- Kaynakların tahsisi ülkelere göre yapılır.

Uluslararası pazarlarda tecrübeli bir firma ise daha farklı özellikler gösterir⁸⁴:

- Uluslararası ve ulusal işler ayrımı ortadan kalkmıştır,

⁸² Sezer Korkmaz ve Diğerleri, **Pazarlama: Kavramlar-İlkeler-Kararlar**, 1. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009, s.544-545.

⁸³ Emrah Cengiz ve Diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.8.

⁸⁴ Cengiz ve Diğerleri, s.8-9.

- Uluslararası faaliyetlere ilişkin organizasyon dikkatlice planlanmıştır,
- Uluslararası ve ulusal faaliyetlere ilişkin organizasyonel yapı, aynı temele dayanır,
- Bilgi transferi ve teknik yeteneklerle ilgili büyük problemler ortadan kalkmıştır,
- Lojistik kararları dünya çapında verilir,
- Üst düzey yöneticiler ağırlıklı olarak uluslararası pazarlama yönelimlidir,
- Her türlü faaliyet küresel organizasyon içinde biçimlenir,
- Kaynakların tahsisi, karmaşık faaliyet alanı içerisindeki fırsatlara göre yapılır.

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma dereceleri, her düzeyde farklı pazarlama strateji seçeneklerini gerektiren dönemler halinde ele alır⁸⁵. Bu açıdan en az dört ana grup veya aşamada toplanabilirler⁸⁶.

1.6.1. Tesadüfi İhracat (Tamamen İç Pazar'a Dönük Firmalar)

Bu aşamada firmalar faaliyetlerini tamamen iç pazarlara dönük olarak sürdürürler ve ulusal sınırlar dışında kalan potansiyel müşterilerine karşı ilgi duymazlar. Bununla birlikte, bu tür firmaların ürettikleri mal veya hizmetlerin de, dış pazarlarda satıldığını görmek zaman zaman mümkün olabilir. Örneğin bir yabancı müşteri, firmaya gelebilir ve daha sonra kendi pazarında satmak üzere ondan mal satın alabilir veya sipariş verebilir. Veya firma, yurt içinde çeşitli yabancı veya yerli ticari temsilcilere satış yapıyor olabilir. Ancak genel olarak, bu aşamadaki firmaların dış pazarla doğrudan doğruya bir ilişkileri olmadığı gibi, dış pazarlar hakkında genel bilgileri de yok denilecek kadar azdır⁸⁷.

1.6.2. Aktif İhracat (Yurtdışı Pazarlama Faaliyetlerini Süreksiz Bir Biçimde Sürdüren Firmalara)

Bu gruptaki işletmeler (ihracatçı işletmeler), çeşitli nedenlerle oluşan üretim fazlalarını eritmek amacı ile zaman zaman dış pazarlara yönelirler. Ancak söz konusu

⁸⁵ Mucuk, s.297.

⁸⁶ Karafakıoğlu, s.9.

⁸⁷ Karafakıoğlu, s.9

üretim fazlaları geçici nitelikte olduğundan, bu tür işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetleri de süreksiz ve geçici nitelikte olduğu gibi; bunların dış pazarlara ve buralardaki fırsatlara karşı ilgileri de azdır⁸⁸. Zamanla, iç pazarda talep yükselip, üretimi burada yeniden kolayca mümkün olunca, yabancı müşterilerle kurulmuş olan ilişkiler büyük bir olasılıkla kesilir⁸⁹.

1.6.3.Uluslararası Pazarlama (Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerini Sürekli ve Düzenli Sürdüren Firmalar)

Bu aşamadaki firmalar üretim ve pazarlama kapasitelerini iç Pazar yanında dış Pazar fırsatlarını da dikkate alarak belirlemişlerdir ve dış pazarlama faaliyetleri geçici değil, süreklidir. Bu işletmeler ihracatı uzun dönemli bir uğraş, iş, yatırım alanı olarak görürler. Bununla birlikte, genellikle bu aşamada ağırlık iç pazara verilmiştir ve kurulu kapasitenin önemli bir bölümü burada kullanılır. Başka bir ifade ile dış pazarlar iç pazarın bir uzantısı olarak görülür. Bunlardan bir bölümü bir süre sonra bir sonraki grupta yer uluslararası veya çokuluslu firma niteliğine bürünürler⁹⁰.

Çokuluslu pazarlama (multinational marketing), uluslararası pazarlamanın gelişmiş ve karmaşık bir şekli olup, buna yönelen işletme; ana ülke dışında pek çok ülkede pazarlama faaliyetlerine girer. Tüm dünyada ele geçirdiği fırsatlara göre çeşitli şekillerde yatırım yapar ve çeşitli ülke pazarları için farklı pazarlama karmaları, stratejileri geliştirip, uygular. Sonuçta dünyaca tanınan dev bir şirket haline gelir. Çokuluslu işletmelere örnek olarak; Nestle, Coca-Cola, ITT sayılabilir⁹¹.

1.6.4.Küresel Pazarlama (Pazarlama Faaliyetlerini Evrensel Boyutlarda Sürdüren Firmalar)

Küreselleşme olgusu, Milenyuma ulaştığımız bu yıllarda daha da hızlanmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da dünyadaki rekabet unsurları değişmiştir. Dünyada artık "geleneksel rekabet unsurları" (emek ve hammadde bolluğu gibi) geri plana düşerken,

⁸⁸ Özcan, s.10.

⁸⁹ Karafakıoğlu, s.9.

⁹⁰ Karafakıoğlu, s.10.

⁹¹ Akat, s.4.

iyi yetişmiş insan gücü, iyi işleyen bir piyasa mekanizması, nihai pazarlara ulaşmayı sağlayan gelişmiş bir bilgi yapısı, nihai pazarlara kolaylıkla mal sevk edilebilmesini sağlayan gelişmiş bir ulaştırma ve haberleşme ağı ön plana çıkmıştır⁹².

Bu gruptaki firmalar, uluslararası faaliyetlerine tüm güçleri ile girişmişlerdir ve kendi iç pazarları da dâhil olmak üzere tüm dünya pazarlarına iç-dış Pazar ayrımı gözetmeksizin aynı ilgi ile yönelirler. Bu durumda doğal olarak, daralmış veya doymuş bir iç pazarda yeterli bir satış hacmini gerçekleştirememekten dolayı dış pazarlara yönelme söz konusu değildir. İç Pazar, firmanın hedef olarak yönelebileceği dünya pazarlarından sadece biridir. Nitekim bu aşamadaki firmaların üretimlerini gerçekleştirdikleri ülkede hiç satış yapmamaları da mümkündür⁹³.

1.7.Uluslararası Pazar Bölümlerinin Saptanması ve Hedef Pazar Seçimi

Pazarlama yönetiminin iki temel sorunu vardır. Bunlardan birincisi, faaliyet Pazar ya da pazarların belirlenmesidir ki, buna hedef pazarın belirlenmesi denir. Bu, farklı özellikteki Pazar bölümlerinde yatan fırsatları en etkin biçimde ölçüp değerlendirerek, bu fırsatlardan yararlanma anlamına gelir. İkincisi ise, hedef pazarlara en uygun pazarlama bileşenlerini geliştirip uygulamayı içerir. Birinci olmadan ikinci olamaz. Çünkü Pazar bölümü için uygun olan strateji ve politikalar, başka bir bölüm için uygun olmayabilir. Bir pazarlamacı, değişik özelliklere sahip tüketicilerin değişik tatminler peşinde koştuklarını, değişik arzu ve isteklerinin bulunduğu ve bu değişik arzu ve isteklerin değişik pazarlama bileşenleri ile karşılanabileceğini bilmelidir⁹⁴.

1.7.1.Uluslararası Pazar Bölümlerinin Belirlenmesi

Uluslararası pazarlamada pazar bölümlendirmesi basitçe “dış pazarlardaki müşterilerin pazarlama faaliyetleri açısından anlamlı gruplar olarak toplanması” şeklinde tanımlanabilir⁹⁵. Pazar bölümlendirme, talebe uygun mal veya hizmet üretilmesine yardımcı olur. Bunu yapmadan önce hâlihazırda mevcut Pazar bölümleri,

⁹² Akat, s.4.

⁹³ Karafakıoğlu, s.10.

⁹⁴ İslamoğlu, s.181.

⁹⁵ Karafakıoğlu, s.69.

rakiplerin piyasadaki durumları ve yeterince hizmet verilmeyen piyasalar tespit edilip incelenmelidir⁹⁶.

Uluslararası pazarlamada pazar⁹⁷;

- Bazen bir ülke içinde bir bölge,
- Bazen bir ülke,
- Bazen de birkaç ülkenin oluşturduğu bir grup ülke,
- Bazen belli bir ülkedeki tüketici ya da endüstriyel kullanıcıların bir bölümü,
- Bazen de birçok ülkede aynı anda bulunan birbirine benzer tüketiciler grubu anlamına gelir.

Pazar bölümlendirmesinin amacı, müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkararak, yüzlerce hatta birçok ürün için milyonlarca müşteriden oluşan kitlesel pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bunları değişik pazarlama stratejileri ile işlemektedir. Pazar bölümlendirmesi yapılırken müşterilerin coğrafi konumu, yaş ve cinsiyetleri, gelirleri gibi objektif ve ölçülebilen değişkenler kullanılabilir gibi, tutucu-dışa açık, yeniliklere açık-kapalı, az-çok kullanan, ilk defa satın alan, devamlı kullanan-ara sıra satın alan, marka bağlılığı olan-olmayanlar gibi psikolojik ve davranışsal değişkenlerden de yararlanılabilir. Ancak bu sonuçların yaş, gelir gibi değişkenlere göre ölçülmesi çok daha zordur. Ne var ki bunlar müşterileri gruplara ayırmak açısından çok daha anlamlı olabilirler. İşletmeler genellikle müşterilerini "genç, ilk kez kullanan, fiyata duyarlı" gibi birden fazla değişkene göre bölümlendirirler⁹⁸. Tablo 3'de Pazar bölümlendirmesinde kullanılan değişkenler yer almıştır.

Pazar bölümlendirmenin yararlarına gelince, bunlar hayli fazladır. Her şeyden önce pazarın alt bölümleri olarak farklı tüketici gruplarının ihtiyaçları belirlenip, her grup için ayrı pazarlama programı oluşturmakla tüketici ihtiyaçları daha iyi karşılanır; en kârlı, en cazip pazar bölümlerine yönelinir; tutundurma mesaj ve araçları daha spesifik gruplar için ayrı ayrı düşünüleceği için daha etkin ve verimli olur; pazardaki değişimler daha iyi izlenir. Toplam pazar yerine spesifik pazar bölümlerine yönelik

⁹⁶ Akat, s.71-72.

⁹⁷ Özcan, s.81.

⁹⁸ Karafakıoğlu, s.69-70.

olarak çalışan yönetim, genelde pazarlamayı daha iyi yapar ve kaynakları daha etkin olarak kullanır⁹⁹.

Tablo 3: Pazar Bölümlendirmesi Kullanılan Değişkenler

Sosyo-Ekonomik Değişkenler Yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim düzeyi, aile yapısı, din, ırk, dil, milliyet, sosyal sınıf gibi...	Tüketici Davranışı Değişkenleri Mal veya hizmetin kullanım oranı, markaya bağlılık derecesi, dağıtım kanallarına bağlılık, fiyat ve reklam karşısında duyarlılık gibi...
Coğrafi Değişkenler Bölge, iklim (sıcak-soğuk), topografik yapı (dağlık-ovalık), yerleşim şekli (köy-kent), yerleşim büyüklüğü, nüfus yoğunluğu gibi...	Kişilikle İlgili Değişkenler Atılgan-çekingen, tutucu-dışa açık, liberal-tutucu gibi...
Siyasi Değişkenler Demokrasi, diktatörlük, krallık, istikrarlı-istikrarsız, riskli-risksiz gibi...	Ekonomik Değişkenler Sanayileşmiş-sanayileşmemiş, serbest-güdümlü, yüksek-düşük gelirli, gelir dağılımı eşit-eşitsiz gibi...

Kaynak: Karafakıoğlu, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar.** 5.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.70.

1.7.2.Hedef Pazar Seçim Stratejileri

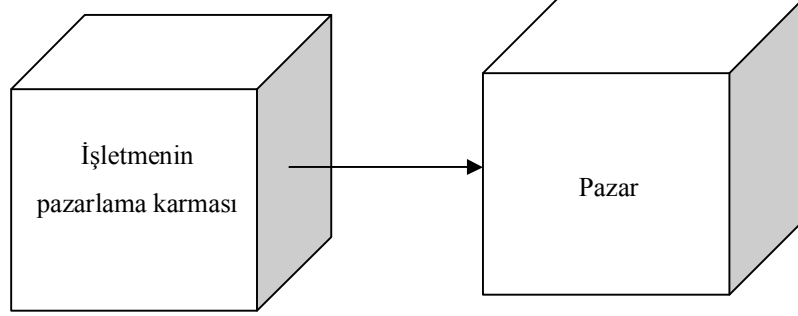
İşletme mamulü için ne gibi Pazar fırsatları bulunduğunu belirlemek üzere pazarlarını analiz ettikten ve bu pazarları uygun değişkenleri kullanarak bölümlere ayırdıktan sonra, sıra bunlardan birini veya birkaçını seçmeye gelir¹⁰⁰. İşte bu “hedef pazar seçimi” karar sürecinde üç geniş kategorili alternatif stratejiden birinin seçilmesi söz konusudur¹⁰¹:

⁹⁹ Mucuk, s.107.

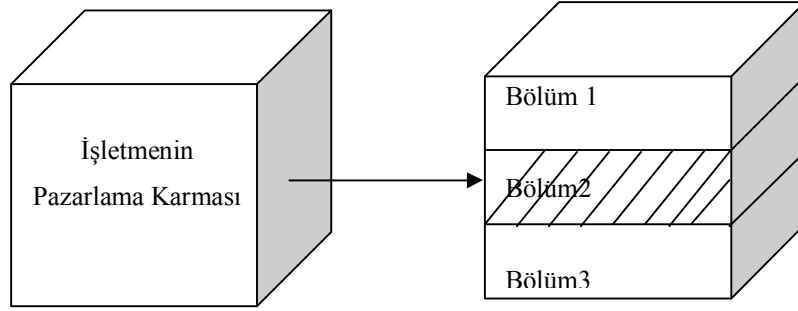
¹⁰⁰ Akat, s.80.

¹⁰¹ Mucuk, s.112.

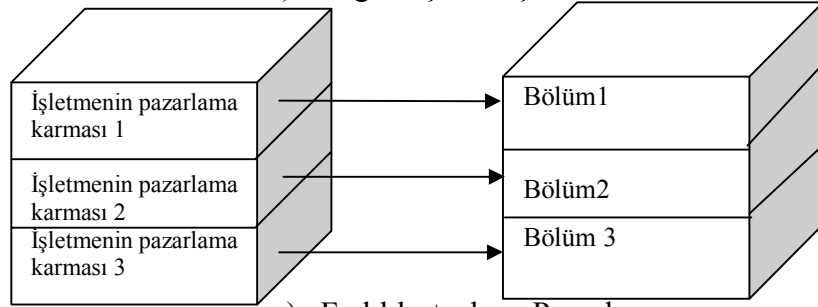
- A) “Farklılaştırılmamış pazarlama” veya “tüm Pazar” stratejisi
B) “Yoğunlaştırılmış pazarlama” veya “tek bölüm” stratejisi
C) “Farklılaştırılmış pazarlama” veya “çok bölüm” stratejisi



a) Farklılaştırılmamış Pazarlama



b) Yoğunlaştırılmış Pazarlama



c) Farklılaştırılmış Pazarlama

Şekil 6: Hedef Pazar Seçimi Stratejileri

Kaynak: İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, 8. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, s.114.

1.7.2.1.Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi

Bu stratejide pazarda farklı müşterilerin bir başka deyişle pazar bölümlerinin bulunduğu bilinmesine karşın tümüne aynı şekilde, yani aynı pazarlama bileşimi ile ulaşılmaya çalışılır. Amaç ortalama bir ürün, dağıtım ve tutundurma gayreti ile tüm pazar bölümlerine seslenebilmek, üretim ve pazarlama giderlerini ve dolayısı ile fiyatı düşürmek ve karı arttırmaktır. Ancak bu stratejinin kullanılabilmesi için müşterilerin arzu ve ihtiyaçları arasındaki farkın az olması gerekir. Farklılaştırılmamış pazarlama yığınsal pazarlama olarak da adlandırılır. Öte yandan, bu stratejinin sundukları mal veya hizmetler açısından birbirine benzer ve aynı pazarı hedef alan kuruluşlar tarafından uygulanması halinde, büyük pazar bölümlerinde sert, kıyasıya bir rekabet ortaya çıkarken, küçük fakat verimli pazar bölümleri ihtiyaç duydukları mal veya hizmetlerden yoksun kalabilirler. Yukarıda söylendiği gibi bu politikanın üstünlüğü üretim ve pazarlama giderlerini azaltmasıdır.

Ne var ki rekabetin aşırı boyutlara ulaşması halinde pazarlama maliyetleri azalacağına önemli ölçüde artabilir. Koşullar uygunsuzsa uluslararası firmalar farklılaştırılmamış bir pazarlama stratejisini tercih ederler. Örnek olarak Coca Cola, McDonald's gibi tanınmış markalar verilebilir. Bunlar pazarlama bileşimlerinde hiç veya çok az değişiklik yaparak tüm dünya pazarlarında faaliyet gösterirler¹⁰².

1.7.2.2.Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi

Bu, işletmenin tüm pazar için belirlediği bölümlerden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile bu bölüme yöneltmesi stratejisidir. Şekil 6'de görüldüğü üzere, pazarlama çabalarının tek pazar bölümünde yoğunlaşması söz konusudur. Özellikle işletme kaynak ve imkânlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji, büyük bir pazarın az bir kısmına hitap etmektense, küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme yolunun izlenmesidir. Spesifik bir bölüme yoğunlaşmak, işletmeye bilgi, tecrübe ve uzmanlaşma

¹⁰² Karafakıoğlu, s.81-82.

sayesinde orada güçlü bir pazar pozisyonu sağlar; bölümü iyi seçmişse uzmanlaşma nedeniyle üretim, dağıtım ve tutundurmada önemli avantajlar elde eder; büyük işletmelerle rekabet eder ve kârlı şekilde çalışabilir. İşletmeye bir bölüme derinlemesine girme imkânı veren bu strateji, hayli yaygın olarak kullanılır. Ancak önemli bir riski ve sınırlaması vardır ki bu da, duruma uygun deyimle, "tüm yumurtaları aynı sepete koymanın tehlikelerini" beraberinde getirmesidir. İşletme, bütün satış ve kâr imkânlarını bir bölüme bağladığından, normalden daha fazla riskle karşı karşıyadır; önemli kayıplar ortaya çıkabilir. İkinci bir olumsuz yönü de, tek bölümdeki güçlü ve ünlü bir isme sahip olmasının diğer pazar bölümlerine doğru açılmayı zorlaştırabilmesidir. Dünyaca ünlü birçok otomobil işletmesi başlangıçta tek bölüm stratejisi izlemiş ve zamanla çok bölüme yönelmiştir. Bunlardan Jaguar, hâlâ sadece lüks pazar bölümüne konsantre olarak çalışmaktadır¹⁰³.

1.7.2.3.Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi

Farklılaştırılmış pazarlama veya bu bölüm stratejisinde de, işletme iki veya daha fazla bölümünü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Çoğu kez işletmeler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olduktan sonra, kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılır. Şekil 6'da üç ayrı pazarlama karması ile üç ayrı tüketici grubuna yönelik olarak pazarlama faaliyeti görülmektedir. Ancak çoğu zaman üretici işletme farklı bir mamul üretmekten çok, temel mamulünün değişik çeşitlerini kullanır, hatta bazen aynı mamulü değişik kitlelere sadece ayrı ve farklı pazarlama programları ile sunar. Farklılaştırılmış pazarlama ya da çok bölümlü pazar stratejisi tek bölüm stratejisine göre işletmeye daha çok gelir sağlar. Diğer çeşitli nedenlerle de önemli yararları vardır; mamule mevsimlik talep olması halinde bu talepten yararlanma veya üretimde aşırı kapasitesinin bulunması halinde bu fazla üretimin yeni pazar bölümleri bularak orada değerlendirilmesi imkânını vermesi gibi. Bu stratejinin en önemli sakıncası, üretim süreçleri, hammadde ve malzeme, ustalık becerisi (Know-how) gibi birçok bakımdan çeşitliliği gerektirdiği için üretim maliyetlerinin; tutundurma ve

¹⁰³ Mucuk, s.114–115.

dağıtım gibi hususlarda çeşitlilik gerektirmesi ve pazarlama maliyetlerinin daha yüksek olmasıdır¹⁰⁴.

1.7.3.Konumlandırma

Pazar konumlandırması mal veya hizmetin, uygulanan pazarlama politikası aracılığı ile tüketicinin gözünde sahip olduğu yerdir. Tüketici ürünü pazarda kaliteli-çok kaliteli, pahalı-ucuz gibi bir yere oturturken onu rakipleri ile karşılaştırır. Dolayısı ile ürünün pazardaki konumu derken oransal ve sübjektif bir kavramdan söz edildiği unutulmamalıdır. Tüketiciler bir mal veya hizmeti satın alırken genelde fazlaca düşünmek istemezler. Bunu sağlamanın yolu yukarıda ifade edildiği gibi, pahalı-kaliteli, ucuz-vasat gibi ürünü sıfatlandırmak başka bir deyişle konumlandırmaktır. Ürünün pazardaki konumu işletmenin onun için arzu ettiği konumdan farklı olabilir. Örneğin ürün kalitelidir ve makul bir fiyata da sahiptir ancak müşteriler onu kalitesiz ve pahalı olarak tanımlayabilirler! Bir ürünün konumu pazardan pazara değişebilir. Dolayısı ile iç ve dış pazardaki konumunun birbirinden tamamen farklı olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Konumlandırma konusunda yapılacak olan bir hata tüm pazarlama gayretlerinin boşa gitmesine neden olabilir¹⁰⁵.

Pazar konumlandırma veya mamulün pazardaki konumu ile ilgili bazı örnekler verilebilir. "Vakko modadır"; "Beymenden giyinin, fark edirsiniz"; dünyadaki ünlü ABD kiralama şirketlerinden Avis'in, daha büyük rakibi Hertz'e karşı başarıyla uyguladığı konumlandırma, "biz bu alanda ikinciyiz, bu yüzden daha çok çaba sarf ederiz", dev kolalı meşrubat, daha doğrusu kolalı gazoz üreticisi rakiplerin hakim olduğu bir pazarda, ABD'li "7-UP" firmasının, "7-UP, kolalı meşrubat (Un-Cola)" şeklinde, mamulünün çok farklı olan yönünü vurgulaması¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Akat, s.85.

¹⁰⁵ Karafakıoğlu, s.72.

¹⁰⁶ Mucuk, s.118.

BÖLÜM 2. ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI VE SEÇİMİ

2.1.Uluslararası Dağıtım Kanalı Kapsamı ve Önemi

Uluslararası pazarlama kanalları çok rekabetçi çevrede faaliyet göstermektedirler. Yüksek kaliteli malların, etkili tutundurma faaliyetlerinin ve rekabetçi fiyatların yaygınlaşması ile şirketler dağıtımını farklılaşmanın kilit stratejisi olarak görmektedirler. Böylece ürünlerin nihai tüketiciye rakiplerden daha hızlı ve daha etkili şekilde ulaştırılması kritik başarı faktörü haline almıştır¹⁰⁷.

Yurtdışı pazarlama faaliyetleri ile ilgilenen tüm şirketler genellikle mallarını özgün dağıtım sistemini ve stratejisini geliştirebilecek kadar birbirinden farklı pazarlara dağıtırlar. Birkaç üretim tesisi ve çok sayıda yurtdışı pazarı bulunan şirket bile üretim kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmek ve yurtdışı pazarlara mal sağlamak için satın alma, taşıma ve envanter kararlarını vermesi gerekiyor. Küresel çapta faaliyet gösteren bir şirketin kendi yerel ve küresel dağıtım faaliyetlerini koordine etmesi gerekir ki, küresel ve yerel pazarlama hedeflerine ulaşırken rekabet üstünlüğünü arttırabilsin¹⁰⁸.

Dağıtım kanalları, bir mal veya hizmeti kullanım veya tüketim için hazır hale getirme sürecine katılan, karşılıklı olarak bağımlı örgütler kümesidir. Başka bir tanıma göre dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlamak amacıyla, işletme içi birimler ile işletme dışı acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracılı veya aracısız kuruluşların oluşturduğu bir örgüt veya yapıdır¹⁰⁹. Küreselleşme ile birlikte,

¹⁰⁷Rajiv Mehta, Alan J. Dubinsky & Rolph E. Anderson, "Leadership Style, Motivation And Performance İn International Marketing Channels: An Empirical Investigation Of The Usa, Finland And Poland", *European Journal Of Marketing*, 37, ½, 2003, p.50–51. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

¹⁰⁸Brian Toyne & Peter G.P. Walters, **Global Marketing Management: A Strategic Perspective**, Usa: Allyn And Bacon, 1989, p.496.

¹⁰⁹Şükrü Yapraklı ve M. Kemal Yılmaz, "Dağıtım Kanallarında Sunulan Kanal Destek Faaliyetleri: Beyaz Eşya ve Gıda Ürünleri Dağıtım Kanalları Üzerine Bir Saha Araştırması", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 61, Sayı.4 (2006), s.268.

ülke pazarları arasında sınırların kalkması ile uluslararası pazarlara girişin kolaylaşması, dağıtım kanallarının daha geniş bir coğrafik alanda düşünülmesini gerektirmiştir¹¹⁰. Uluslararası dağıtım kanalı ise: Ülkeler arasında dış satımcı (imalatçı, distribütör, ithalatçı distribütör, büyük perakendeci, mümessil vb.) kuruluşların ve bunların ileriye ve geriye doğru uzantılarının oluşturduğu dağıtım kanalıdır¹¹¹. Dağıtım kanalları, şirketlerin dağıtım hedeflerine ulaşmak için kullandığı dış bağlantı kuran kuruluşlar olarak da ifade edilebilir¹¹². Dağıtım kanalı (distribution channel) yerine, pazarlama kanalı (marketing channel) terimi de kullanılır¹¹³.

Dağıtım kanallarının sınıflandırılması, üyeler arasındaki ilişkinin türüne, yönetim stratejilerine, bütünleşmenin yönüne göre yapılabilir¹¹⁴:

A) İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları: Kanal üyeleri arasındaki ilişkinin doğrudan ya da dolaylı oluşuna göre dağıtım kanalları sınıflandırılabilir. Doğrudan dağıtım, kanal üyelerinin, dağıtımını üstlendiği mal ya da hizmetlerin dağıtım işlevinin tamamını yerine getirmesi demektir. Yani malın dağıtımında başka aracı ya da aracılara görev verilmemektedir. Dolaylı dağıtım, bir malın üreticiden tüketiciye aktarılmasında, araya hukuksal ve ekonomik bakımdan bağımsız olan ticari işletmelerin girmesi demektir.

B) Yönetim Stratejilerine Göre Dağıtım Kanalları: Dağıtım kanalları yönetim bakımından geleneksel ve dikey dağıtım olmak üzere ikiye ayrılır. Geleneksel dağıtım kanalları bağımsız ve özerk işletmelerden oluşur. Bu işletmeler birbirlerine nispeten zayıf bağlarla bağlı, birbirlerini yatay ve dikey olarak etkileyemeyen ve birbirlerinden bağımsız hareket edebilen işletmelerdir. Dikey dağıtım kanalları sisteminde, kanal üyelerinin çabaları, faaliyet yöntemleri ve hatta davranışları, kanal içindeki liderin

¹¹⁰İpek Savaşçı, Keti Ventura, Ali Erhan Zalluhoğlu, “Globalden Yerele Farklılaşan Dağıtım Stratejileri: Çokuluslu Sigara Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, **14.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Yozgat: Bozok Üniversitesi, 14–17 Ekim, 2009, S.430.

¹¹¹ Tek, s.520.

¹¹² Rajiv Mehta & Others, “Strategic Alliances In International Distribution Channels”, *Journal Of Business Research*, 2006, 59, 1095. Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010.

¹¹³ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama: Kavramlar-Kuramlar**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1988, s.153.

¹¹⁴ Yapraklı ve Yılmaz, s.268–269.

denetimi ve gözetimi altındadır. Dikey pazarlama sitemindeki liderlik hukuksal ya da güç ilişkisine dayanır.

C) Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları: Dağıtım kanalındaki araçlar, dağıtım gelirinden daha fazla pay alabilmek ve diğer dağıtım kanalları karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek için kanal içinde bütünleşmeye yönelirler. Dikey bütünleşmede, bir kanal üyesi geriye doğru arz kaynaklarını, ileriye doğru talep noktalarını ele geçirmeye, böylece hem üretim, hem de dağıtım karlarından daha fazla yararlanmaya yönelebilir. Yatay bütünleşme ise kanalın aynı düzeyinde pazara yayılmayı ifade eder. Bir perakendeci işletme değişik yerlerde perakendeci işletmenin şubelerini açarak zincir mağazalar oluşturabilir.

Ulusal pazarlamada olduğu gibi, uluslararası programlar için dağıtım süreci zaman, yer ve endüstriyel ve nihai tüketicilere sahiplik yararları ile ilişkili tüm faaliyetleri içerir. Etkili bir dağıtım kanalının seçimi, işletimi, motivasyonu uluslararası pazarlarda çeşitli avantajlar sağlayan işletmeler için genellikle kritik faktördür. Kanal araçlarının farklı faaliyetleri ve kültürel değişikliği uluslararası pazarlara giren işletmelerin dağıtım stratejilerini zorlaştırır. Dağıtım kanalları kültür ve değerlerin sonucunda kullanışlı olur. Örneğin Japonya'da ürünün dağıtımını çok fazla kanalları içerir. Gelişmiş ülkelerde, dağıtım kanalları dağınıktır, kapsam alanı küçüktür, etkisiz ve yetersizdir. Uluslararası dağıtım sistemi ülkenin gelişme şekline göre ayarlanmalıdır¹¹⁵.

Uluslararası pazarlamada dağıtım kanallarının önemini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz¹¹⁶:

A) Pazarlama kararlarına yönelik kararlar, nihai kullanıcı veya diğer müşterilerin ödeyeceği fiyatı etkiler.

Örneğin uluslararası pazarlarda ihracatçı tüccar veya toptancı olarak bağımsız araçların kullanılmasıyla bunlara ödenen para, nihai alıcının ödediği fiyatın önemli bir

¹¹⁵ Subhash C. Jain, **İnternational Marketing Management**, 4th. Edition, Belmont: Wadsworth, 1993. p.564.

¹¹⁶ Azim Kazımov, "Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2004), s.57-58.

kısmını oluşturur. Eğer araçlar bertaraf edilirse fiyat düşürülebilir. Diğer yandan aracının her tarafıyla fiyatlar üzerinde kolay ve çabuk yükseltmeler yapılabilir. Zira işe yaramayan kanal üyeleri, dağıtım faaliyetinde iyi performans gösterebilen araçlar kadar etkili olamazlar. Bazı mamuller ve bazı uluslararası pazarlar için alıcılar fiyat düzeyinin belirlenmesinde sorumluluğa sahiptir ve mamulün dağıtım maliyeti daha ziyade fiyatı düşürmede ciddi indirimlere bağlıdır. Tabii ki amaç, talebin elastikiyetinden faydalanmaktır. Böylece daha geniş bir pazara ulaşılabilecektir.

B) Kanallara yönelik politikalar üretim kararlarıyla bağlantılıdır.

Örneğin üretimdeki dalgalanmalar uygun kanal seçimiyle önenebilir. Daha büyük üretim kararlığı ile bütün kanal üyelerinin yüz yüze geldiği stok kontrol problemlerinin saf dışı edilmesi mümkündür. Bunun yanında, üretimde kararlılık işgücünün güvenirliliğine de bağlıdır. Gittikçe önemli bir hal alan bu durum bireysel işçiler, sendikalar, yurt içi ve yurt dışındaki hükümetlerle ilgilidir.

C) Kanal seçiminde önemli olan bir diğer unsur da kanal geliştirme sürecinin yavaş ve pahalı olabileceğidir.

Kanal geliştirmede gerekli olan zaman ve maliyet, uluslararası bir şirketin yurt dışında yeni bir pazara veya yeni bir endüstriye girmesini engelleyebilir.

D) Uluslararası pazarlama kanallarının belirlenmesinde, ekonomik faaliyetlerde görülen dalgalanmalar da özel bir öneme sahiptir.

Çünkü bir imalatçı birçok ülkede faaliyet gösterebilir. Ekonomi ise şehirden şehre veya ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Dağıtım kanallarının oluşturulması bu farklılıkları ortadan kaldıracaktır veya en aza indirebilir.

Genel anlamda, ticari bir uluslararası şirketin spesifik dağıtım politikaları aşağıdaki unsurları kapsar¹¹⁷:

1. Bütün işletmelerin yeniden organize edilmesi (reorganizasyon) ve gruplanması
2. Satış mağazaları ile işbirliği
3. Alışveriş merkezleriyle iletişime geçilmesi ve buralarla iletişim hattı kurulması

¹¹⁷ Akat, s.142.

4. Temel dağıtım, pazarlama ve işlem merkezlerinin oluşturulması
5. Firmanın mamulü yiyecekse, yiyecek kombinalarıyla bağlantı kurulması
6. Firmanın dağıtım kanalında yer vereceği kişilerle yakın ilişkiler kurması

2.2.Uluslararası Pazarlamanın Ulusal Pazarlamadan Farkı

Dağıtım kanalı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Her ülke kendi dağıtım sistemine sahiptir. Örneğin, Amerika'da ürünler bir çok kaynakla birlikte sadece birkaç distribütör tarafından dağıtımı yapılır. Toyota'nın Amerika'da sadece 3 tane ithalatçı ve 1248 satış temsilci firması vardır. Bunun yanında Avrupa'da daha az Toyota satılmasına rağmen 19 ithalatçı, 3182 satış temsilcisi firma vardır¹¹⁸.

Bir ülkede bulunan sağlayıcıdan diğer ülkede bulunan müşteriye mal ve hizmetlerin taşınması çok sayıda dağıtım ilişkisini üretir. Uluslararası sistemi yerel sistemden ayıran farkların en önemlisi içerdiği değişkenlerin karmaşıklığıdır. Şirket çoğu zaman her yurtdışı pazarı için farklı dağıtım sistemini uygulamak zorunda kalmaktadır. Nitekim bir pazarda başarıya götüren anahtar faktör diğerinde kullanılamayabilir. Farklı ülkelerdeki dağıtım ağlarının ortak noktaları da bulunabilir, bu yüzden aralarındaki farklılıkları incelemektense benzerlikleri incelemek değerli olabilir. Yerli dağıtım kanallarını uluslararası dağıtım kanallarından farklılaştıran birkaç unsur vardır¹¹⁹:

- Uluslararası dağıtım kanalında yer alan değişkenlerin daha karmaşıktır;
- Farklı pazarların farklı dağıtım ihtiyaçları vardır;
- Başarılı yerel yaklaşım her zaman yurtdışına transfer edilemez;
- Transfer edilebilir temel unsurlar da olabilir;
- Yerel ve yabancı pazarların kültürel etkileşimi hesaba katılmalıdır.

2.3.Dağıtım Kanalı Fonksiyonları

Bir pazarlama kanalı, üreticinin eşyalarını tüketicilere götürme işini yapar¹²⁰. Pazarlama kanalı, ürün ve hizmetler ile bunları kullanacak olanları birbirinden ayıran

¹¹⁸ Korkmaz ve Diğerleri, s. 560.

¹¹⁹ Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, 4th. Edition, Harlow: Prentice Hall, 2002, p.322.

¹²⁰ Kotler, s.491.

zaman, yer ve mülkiyet boşluklarını giderir¹²¹. Dağıtım kanallarının üstlendikleri anahtar fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹²²:

1. Dağıtım kanalları, potansiyel ve mevcut müşteriler, rakipler ve pazarlama çevresindeki diğer aktörler ve kuvvetler hakkında bilgi toplarlar.
2. Alışverişi canlandırmak için ikna edici komünikasyonları geliştirir ve yayarlar.
3. Sahip olmanın veya ele geçirmenin transfer edilmesi için fiyat ve diğer hususlarda anlaşmaya varırlar.
4. İmalatçılara sipariş verirler.
5. Pazarlama kanalında farklı seviyelerdeki envanterleri finanse edecek fonları sağlarlar.
6. Kanal işini yürütmekle ilgili rizikoları üstlenirler.
7. Birbiri ardından depolama işlerini ve fiziki ürünlerin bir yerden diğerine taşınmasını sağlarlar.
8. Satın alıcıların, faturalarını, bankalar veya diğer mali müesseseler vasıtasıyla ödemelerini sağlarlar.
9. Gerçek sahipliğin, bir organizasyondan veya şahıstan diğerine transfer edilmesi işini yürütürler.

2.4.Dağıtım Kanalı Uzunluğunun Belirlenmesi

Dağıtım sistemi satıcıları tüketiciler ile birleştiren ağlardır. Kanal uzunluğu ise satıcı ile tüketici arasındaki aracı sayısıdır¹²³.

Bir ürünü satın almak için kanallar çoğalmaktadır. İnsan bir ürünü bir mağazaya giderek de alabilir; postayla, telefonla ya da internet üzerinden de. Ürün dağıtımı için yalnızca bir pazarlama kullanan bir şirket bütün diğer kanallardan gelen rekabetle karşı karşıya kalacaktır. Kanala göre fiyat farklılıkları da olabilir. Bu yüzden bir şirket

¹²¹ Tek, s.522

¹²² Kotler, s.491.

¹²³ Eugene Donald Jaffe & Ling Yi, "What Are The Drivers Of Channel Length? Distribution Reform In The People's Republic Of China", *International Business Review*,2007, 16, 2, Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010.

pazarda varlığı tesis etmek için hangi kanalları kullanacağını dikkatli seçmelidir. Kanal sayısı arttıkça, ihtiyaç duyulan yönetsel kaynaklar ve kanallar arası çatışma ve karışıklık olasılığı da artar. Gene de, bir şirketin ürünlerinin satıldığı her yerde marka tutarlılığını geliştirmesi ve marka vaadini yerine getirmesi son derecede önemlidir¹²⁴.

Kanal uzunluğu etkileyen unsurları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz¹²⁵:

- 1. Ekonomik gelişim:** Kanal uzunluğunun ekonomik gelişim düzeyi ile orantılı geliştiği düşünülmektedir. Ülkedeki perakende ve toptancı kuruluşların büyümesi ülkenin genel ekonomik gelişimi ile ilişkilendirilmektedir. Üreticinin aynı anda tüketici olduğu ekonomilerde veya tarımsal ekonomilerde olduğu gibi malların üretiminde kullanılan diğer ürünler ile değiştirildiği ekonomilerde dağıtım kanallarının fonksiyonları daha etkili olan uzmanlara devredilmektedir. Ekonomik gelişimin artması kanalların uzamasına neden olmaktadır. Ancak ekonomilerin yüksek derecede artması ve üretim bazlı olması ile şirketlerin büyüklüklerinin önemli ölçüde artması ile kanallar daralmakta ve kısalmaktadır.
- 2. Tüketici hareketliliği:** Tüketici hareketliliği, tüketicilerin geleneksel alanlar ve aktiviteler dışına çıkma olanakları ve istekleri olarak ifade edilmektedir. Süpermarketler ve indirimli satış merkezleri gibi modern perakende kuruluşlarının cazibesi tüketicileri alışveriş alışkanlıklarını değiştirmeleri için yeterli olmayabilir. Bir taraftan, tüketiciler daha uzak, ama daha büyük mağazalara gitmek için yeterli hareketliliğe düşük gelirlerden ve/veya uygun ulaşımın olmamasından dolayı sahip olmayabilirler. Diğer taraftan, farklı tüketim ürünleri için farklı mağazalarda haftada birkaç defa alışveriş yapma alışkanlığının değiştirilmesi zor derecede kökleşmiş olabilir. Alışkanlığa bağlı alışveriş davranışının kanıtlarına Güney Afrika'daki fakir kasabalarda rastlanmıştır. Tüketici hareketliliğinin artması dağıtım kanallarının kısalmasına neden olmaktadır.
- 3. Kentleşme düzeyi:** Kentleşme ve özellikle nüfusun büyük şehirlerde yoğunlaşması işlem maliyetleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Büyük şehir

¹²⁴ Philip Kotler, **Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamannın Temelleri**, Ümit Şensoy (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2006, s.104–105.

¹²⁵ Donald & Yi, p.4–10.

merkezleri üreticilere ve aracılara ölçek ekonomisinden yararlanmalarına olanak tanımaktadır. Yüksek düzeydeki kentleşme dağıtım kanallarının içeriden yönetilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Büyük araçlar artık küçük çaplı tedarikçilere güvenmemektedirler ve ürün tedarikinin devamlılığını garanti altına almak için büyük üreticiler ile doğrudan çalışmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla, büyük şehir marketlerinin var olmasının araçların büyümesini teşvik ederek dağıtım kanalının kısılmasına neden olması beklenmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu beklenti her zaman karşılanmamaktadır.

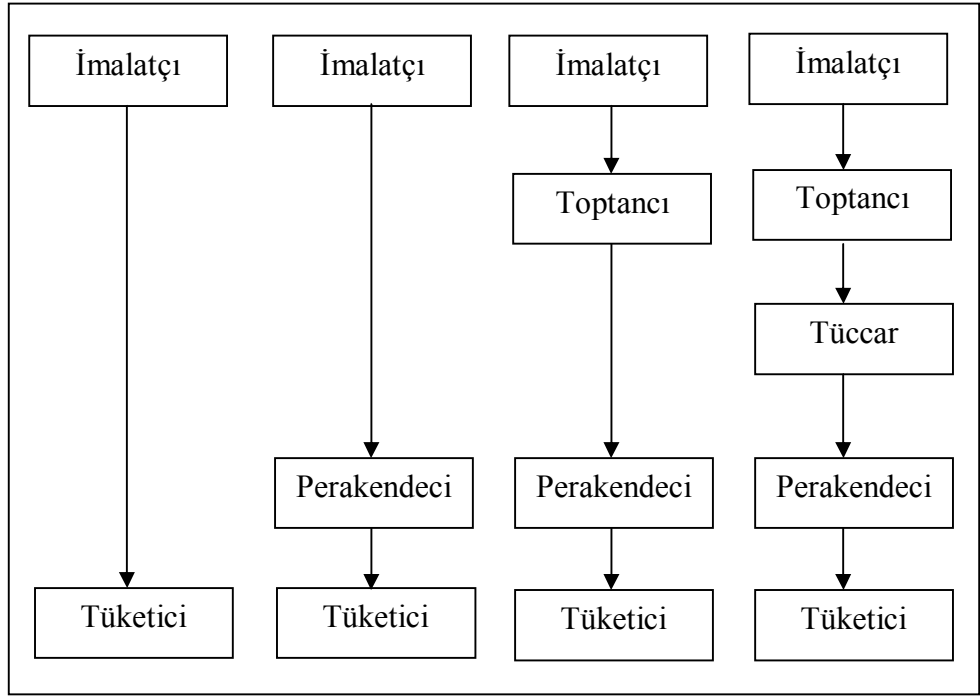
4. **Hükümet politikaları:** Hükümet politikalarının pazarlamadaki rolü düzenleyici, kolaylaştırıcı veya girişimci olabilmektedir. Hükümet düzenleyici rol üstlendiğinde ekonomik faaliyetler için düzgün çerçeve oluşturur ve sürdürür. Kolaylaştırıcı rol, hükümetin altyapı projelerine doğrudan karışmasını ve pazarlama programlarını desteklemesini gerektirir. Girişimci rol, hükümetin aktif olarak yatırım yapmasını ve projeleri yönetmesini gerektirir. Hükümet politikalarının pazara yönelik olması dağıtım kanallarının kısılmasına neden olmaktadır.
5. **Tüketim:** Ekonominin gelişmesi ile mal ve hizmet tüketimi artmaktadır. Tüketim dağıtım kanalının yapısını belirlemektedir. Ürünlerin çeşidinin ve kalitesinin artırılması için hem yurt içinden hem de yurt dışından talep vardır. Talepteki artış ise satış yollarının çeşitlendirilmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, günlük tüketim mallarındaki tüketim artışı dağıtım kanallarının uzamasına yol açmaktadır.

2.5.Pazarlama Dağıtım Kanal Alternatifleri

Bir mamulün üreticiden tüketiciye akışını sağlayan dağıtım kanalları aşama sayısına göre birbirinden ayrılırlar¹²⁶.

¹²⁶ Mucuk, s.245.

2.5.1. Tüketim mallarında dağıtım kanalları



Şekil 7: Tüketim Mallarının Pazarlama Kanalları.

Kaynak: Philip Kotler, **Pazarlama yönetimi**, Nejat Muallimoğlu (çev.), İstanbul: Beta Yayınları, s. 493.

Tüketim mallarında en çok kullanılan bu beş kanal alternatifi şekil 7’de görüldüğü gibidir¹²⁷:

1. Birinci tür dağıtım kanalı en kısa dağıtım kanalıdır. Arada aracı yoktur. Mal doğrudan tüketiciye satılır.
2. İkinci tür dağıtım kanalında, arada perakendeci adı verilen bir aracı bulunmaktadır. Dolayısı ile bu tür bir dağıtım dolaylı dağıtım olarak

¹²⁷ Ahmed Bülend Göksel ve Pelin Baytekin, **Temel Pazarlama Bilgileri**, 1. Basım, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2005, s.126–127.

adlandırılmaktadır. (Elektrikli ev eşyaları ve tarımsal ürünlerin satışı sırasında daha çok bu tür bir dağıtım kanalı tercih edilmektedir.)

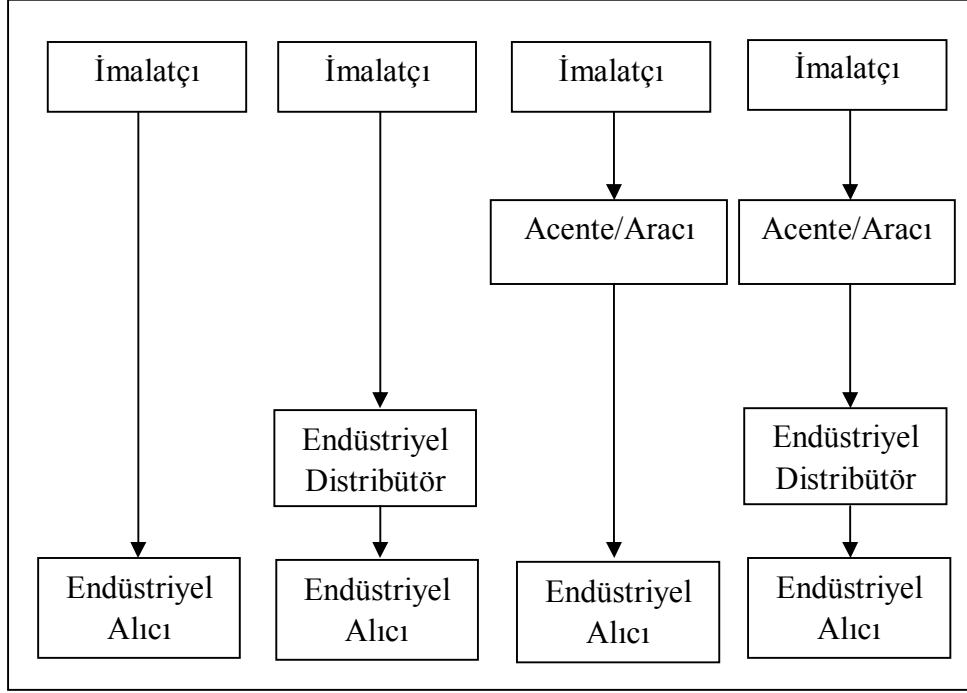
3. Üçüncü tür dağıtım kanalında, aracı olarak araya toptancı ve perakendeci girmiştir. Bu tür dağıtım kanalı daha çok tüketim mallarının pazarlanmasında ve dağıtımında kullanılmaktadır.
4. Dördüncü dağıtım kanalında, üretici ile tüketici arasına çok sayıda aracının girdiği dikkatleri çekmektedir. Özellikle dayanıksız tüketim mallarının dağıtımında bu tür dağıtım kanalı söz konusu olmaktadır.

2.5.2.Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalları

Endüstriyel mallarda en çok kullanılan dört kanal tipi şekil 8’de verilmiştir. Bu kanal tiplerini şu şekilde açıklayabiliriz¹²⁸:

1. Üretici - Endüstriyel Alıcı: Bu, üreticiden - endüstriyel alıcıya doğru direkt bir dağıtım kanalı şeklindedir. Endüstriyel mamullerin satışında en yaygın kabul gören ve kullanılan bir dağıtım kanalıdır.
2. Üretici - Endüstriyel Dağıtıcı (Distribütör) - Endüstriyel Alıcı: Başta inşaat malzemeleri olmak üzere, yardımcı malzemelerin dağıtımında bu alternatif kullanılır.
3. Üretici - Acente - Endüstriyel Alıcı: Dağıtımda aracı kullanan işletmeler tarafından tercih edilen bu alternatif, özellikle yeni bir mamul pazara sunulurken ya da yeni bir pazara girilirken kullanılır.
4. Üretici - Acente - Endüstriyel Dağıtıcı - Endüstriyel Alıcı: Mamullerin endüstriyel alıcıya ulaştırılması bazen güç olabilir. Tüketicilere hızla ulaşmak gerektiğinde bu dağıtım kanalı kullanılır.

¹²⁸ Nevzat Demir, **Dağıtım Kanallarında Çatışma: Güç, Güç İlişkileri ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s.18.



Şekil 8: Endüstriyel Malların Dağıtım Kanalları

Kaynak: Philip Kotler, **Pazarlama yönetimi**, Nejat Muallimoğlu (çev.), İstanbul: Beta Yayınları, s. 493.

2.5.3.Hizmetlerin Dağıtımı

Hizmetlerin dokunulmazlık özelliği özel dağıtım şekli gerektirmektedir. Hizmetler için genel olarak iki dağıtım şekli mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir¹²⁹:

1. Üretici - tüketici: Hizmetlerin dokunulmaz oluşu üretim aşaması ve satış etkinliklerinde üretici ile tüketicinin kişisel etkileşimini gerektirmektedir. Bundan dolayı doğrudan kanal kullanılmaktadır. Doğrudan dağıtım sağlık hizmetleri, hukuk hizmetleri gibi profesyonel hizmetlerde ve kilo verme, saç kestirme gibi kişisel hizmetlerde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, seyahat ve sigorta gibi diğer hizmetlerde doğrudan satılabilir ve dağıtımı yapılabilir.
2. Üretici – acente - tüketici: Bir hizmet performansının yerine getirilebilmesi için genellikle doğrudan dağıtım gerekli olmasına rağmen dağıtım etkinlikleri için

¹²⁹ Korkmaz ve Diğerleri, s.434.

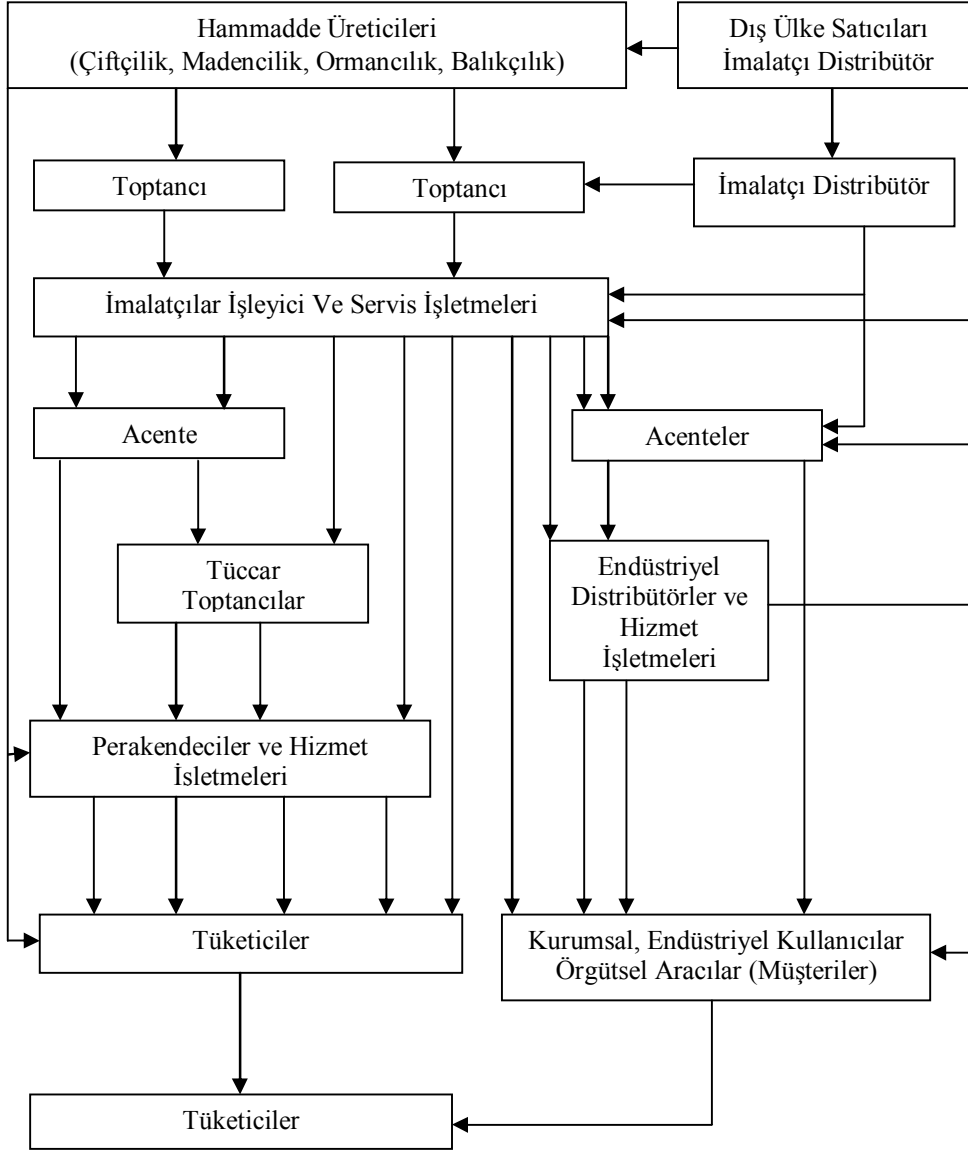
üretici ve müşteri etkileşimine ihtiyaç duyulmayabilir. Seyahat, konaklama, eğlence ve sigorta gibi çoğu hizmetler acente kanalıyla satılabilir.

2.5.4.Çoklu Dağıtım Sisteminin Kullanımı

Bir işletme hedef Pazar ve Pazar dilimlerine dağıtım kanalının birisini veya birkaçını kullanarak ulaşabilir veya dağıtım kanalının mülkiyetini kendi eline alabilir. Yani kendi toptan, perakende satış yerlerini açabilir veya çok sayıda bağımsız toptancı ve perakendecilerin hizmetlerinden yararlanabilir. Tek bir işletme açısından bu dağıtım kanallarının her birinde uygulanacak pazarlama karmaları farklılık gösterir¹³⁰.

Daha fazla ürün sunmak yanında çoğu şirket ürünlerini perakende mağazaları, ucuzluk pazarları, outlet merkezleri, süpermarketler, telefon ve posta ile alışveriş gibi çoklu kanallardan dağıtmaktadırlar. Şirketlerin çoklu dağıtım kanallarını tercih etmelerinin farklı nedenleri vardır. İlk olarak bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişim müşterilere küçük gruplar halinde ulaşmanın daha etkili olduğunu gösterir, bu ise çoklu kanalları teşvik eder. İnternet bazlı bilgi teknolojilerinin gelişimi perakendecilikte dağıtım kanallarının yayılmasında önemli etken olmuştur. Örneğin Amazon.com ile Toys 'R'Us ortaklığı altında, Amazon.com bilgi teknolojilerindeki uzmanlığını Toys 'R'Us'ın oyuncaklarının dağıtımını elverişli hale getirmek için kullanmaktadır. İkinci olarak, çoklu dağıtım kanallarının kullanımı satışların artırılması için etkili strateji olabilir.

¹³⁰ Tek, s.524.



Şekil 9: Tüm Dağıtım Kanalı Seçenekleri

Kaynak: Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri: Global yönetsel yaklaşım, Türkiye uygulamaları, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, s.524.

2002 yılında Avrupa’da bilgisayar endüstrisinde yapılan araştırma dağıtım kanallarının çoğaltılmasının rekabet çevresinin artmasına neden olduğunu göstermiştir. Örneğin perakendecilik rekabetin kızışması ile, posta ile sipariş alan elbise üreticisi olan Lands’ End 1995 yılında online satış kanalını açmak yanında 2002 yılından başlayarak

Sears ile ortaklaşa mağaza arkalı satışa da başlamıştır. Çoklu dağıtım kanalları farklı pazar kesimlerinden müşteri toplamaya olanak sağlasa da, kanallar arası çatışmaya neden olacağı gibi, farklı kanallar için farklı fiyatlandırma politikası ve dağıtım stratejilerini gerektirir. Şirketlerin satış kanallarının sayısını arttırması ile farklı dağıtım stratejilerinin ekonomik değerlendirmesini geliştirmek önemli olur¹³¹.

2.6.İşletmelerin Dağıtım Kanalında Aracı Kullanmalarının Nedenleri

Uluslararası ticaret aracılarının var olma nedeni üreticilerin doğrudan ihracat yapmaya yeterli becerilerinin veya isteklerinin olmamasıdır. Gelişmekte olan ekonomilerde uluslararası ticaret aracıları üreticileri yabancı alıcılardan ayıran boşlukları doldurmaktadırlar. Uluslararası ticaret aracıları pazar bağlantılarını kurmakta, yabancı pazarlara ürünlerin teslimatında teknik hizmetlerin sunulması, dağıtım kanallarının maliyetinin düşürülmesi gibi konularda başarılı olmuşlardır¹³².

Üretici işletmeler büyük de olsalar, çoğunlukla mallarını doğrudan doğruya nihai tüketiciye yönelen bir dağıtım kanalı sistemini kuracak mali güce sahip değildirler. Zira depolama, taşıma, finansman vb. fonksiyonları da yüklemenin maliyetleri ve yaratacağı risk hayli güçlük yaratır. Dünyanın büyük şirketleri için bile bu güçlük söz konusu olur ve dağıtım kanalını üstlenen binlerce satıcı işletmenin yerini alacak bir örgütlenme, işletmeyi ihtisası dışına iter. İhtisaslaşma ve fayda maliyet analizi üreticini diğer üretim alanlarına ve mamul geliştirmeye yönelmesini gerektirir. Örneğin, üretime yatırımdan %30 kar sağlayan bir işletmenin, pazarlama alanına yatırım yapması halinde %15 kar sağlaması söz konusu ise, doğal olarak dikey bütünleşme yerine üretime yönelmeyi tercih edecektir¹³³.

Uluslararası ticaret aracıları farklı pazarlar arasında bulduklarından onları başkalarına değerli yapan bilgilere sahiptirler. Diğer aracılar gibi, uluslararası ticaret aracıları da arz, fiyat düzeyi, potansiyel alıcı ve satıcılar hakkında resmi olmayan ama

¹³¹ Aydın Alptekinoğlu & Christoher S. Tang, "Production, Manufacturing And Logistics: A Model For Analyzing Multi-Channel Distribution Systems," *European Journal Of Operational Research*, 2005, 163, 802–803, Scencedirect. Erişim: Mart, 2010.

¹³² Paul D. Ellis, "International Trade Intermediaries And The Transfer Of Marketing Knowledge In Transition Economies", *International Business Review*, 2010, 19, 21, Scencedirect. Erişim: Mart, 2010.

¹³³ Mucuk, s.245.

önemli bilgi kaynağıdır. Aracılık hizmetini iyi gerçekleştiren uluslararası ticaret aracıları üreticilerin verimliliğini artırır. Bunun örneği Tayvan ayakkabı sanayisinde görülmüştür. Ayakkabı sanayisinin ilk yıllarında yerli üreticiler yabancı alıcılar ile doğrudan temasa geçmek için yeterli kabiliyete sahip değildiler. Küçük ve orta çaplı ayakkabı üreticileri üretim üzerinde yoğunlaşarak ihracat fonksiyonunu uluslararası ticaret aracılarna yüklemişlerdir. Aracılar yeni yabancı siparişlerini bulmakla kalmamışlar, üreticileri modadaki yeni eğilimler, yeni üretim teknolojileri ve yeni materyaller ile tanıştırmışlardır¹³⁴.

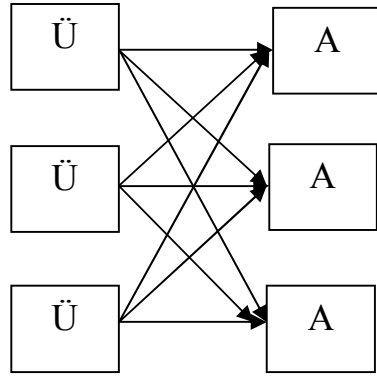
Üretimde uzmanlaşma, tüketicilerin farklı malları farklı tipteki araçılardan talep etmeleri vb. nedenler doğrudan yatırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede üretici işletmeler, bazı mallarının satışında uzmanlaşmış işletmelere yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Aracı işletmeler belirli alanlarda uzmanlaştıklarından dolayı, bazı faaliyetleri daha düşük maliyetlerle yürütebilme şansına sahiptirler. Böylesi bir durum, maliyetlerin düşmesini beraberinde getirmektedir. Ayrıca, araçılar kendilerinde sonra gelen aracılary daha yakından tanıdıklarından onlarla üreticilere oranla yakın ve kolay ilişkiler kurarlar¹³⁵.

Aracıların kullanılması işletmelere bazı tasarruflar sağlamaktadır. Bunların başında direkt dağıtıma göre (el değıştirme veya ilişki) sayısının azalması gelir. Örneğin, üç üreticinin üç tüketiciye direkt dağıtımla ulaşmasında en az $3 \times 3 = 9$ işlem veya ilişki gerekir. Oysa bir aracı kullanıldığında üç üretici bir aracı vasıtasıyla üç tüketiciye $3 + 3 = 6$ işlem veya ilişkiyle ulaşabilmektedir. Bu durum şekil 10'da açık bir şekilde görülmektedir¹³⁶.

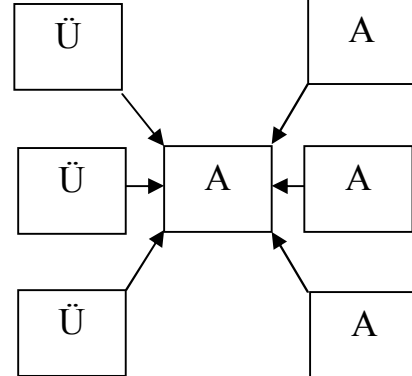
¹³⁴ Ellis, p.5.

¹³⁵ Göksel ve Baytekin, s.122.

¹³⁶ Demir, s.10.



A. İlişki Sayısı $\ddot{U} \times A = 3 \times 3 = 9$



B. İlişki Sayısı $\ddot{U} + A = 3 + 3 = 6$

A-Alıcı (müşteri, perakendeci)

B-Üretici (imalatçı)

C-Distribütör (dağıtıcı, aracı)

Şekil 10: Aracının Kanal Çabalarında Tasarruf Sağlaması

Kaynak: Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri: Global yönetsel yaklaşım, Türkiye uygulamaları, 8. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, s.521.

Gelişmekte olan ekonomilerde uluslararası ticaret araçlarının yeni ürün tasarımlarını geliştirmekte, personeli eğitmekte ve kalite standartlarını yükseltmekte oldukları tartışmasızdır. Ancak tüm ekonomik kuruluşlar gibi araçlar da kendi çıkarları doğrultusunda çalışmaktadırlar. Araçların üreticilerin büyümeleri, bağımlı ve bilgisiz kalmaları için tüm nüfuzlarını kullandıkları da görülmüştür¹³⁷.

2.7.Uluslararası Pazarlama Dağıtım Kanalı Seçiminde Kullanılan İlkeler

Dağıtım kanalları ile ilgili bazı genel ilkeler vardır ki, bunlar kanal seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlar. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹³⁸:

- 1) Pazarlama amaçlarının belirlenmesi. Bu madde herhangi bir planlamanın ilk maddesini oluşturur, ilk adımdır. Bu olmadan planlama yapmak imkânsızdır.

¹³⁷ Ellis, p.22.

¹³⁸ Akat, s.145.

- 2) Dağıtımın her düzeyde müşteriden, perakendeciye, toptancıya veya türlerine ülkeden ülkeye, durum değişikliğinin değerlendirilmesi
- 3) Her bir ülkede, dağıtım kanallarına yönelik stratejilerin belirlenmesi ve pazarlama karmasında dağıtım rolünün ortaya konması
- 4) Her bir ülke için dağıtım politikasının bazı şartları dikkate alınarak belirlenmesi.

Bu şartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Kullanılacak dağıtım düzeyi (Doğrudan, perakendeci, toptancı kullanımı gibi)
 - b. Kullanılacak ihracat tipi (Tam servis ihracat, sınırlı hizmet ihracat, fiyatı dikkate alan ihracat)
 - c. İhracat çeşitleri (Özel Franchising, yarı özel anlaşmalar, yoğun dağıtım)
- 5) Dağıtım zincirinde bütün organizasyonların performans standartlarının belirlenmesi
 - 6) Dağıtım kanallarının performans ölçümünün anlamının belirlenmesi
 - 7) Beklenen performans ile gerçek performansın karşılaştırılması.

2.8.Uluslararası Pazarlama Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanalının seçimi; nasıl bir dağıtım seklinin uygulanacağı, malların tüketiciye ulaştırılmasında, ne tip ve ne sayıda aracı kullanılacağı sorundur¹³⁹.

Dış pazarda dağıtım kanalları seçilirken çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekir. Önce firmanın nasıl bir dağıtım kanalına ihtiyacı vardır. Eğer firma yoğunlaşmış bir pazarlama stratejisi uyguluyorsa dış pazarda da dağıtım dolaysız olarak gerçekleştirilebilir. Tüketici sayısı kısıtlı ve belirli noktada yoğunlaşmış olduğu için firmanın bunlara kendi kurduğu bir dağıtım kanalı ile bile ulaşması mümkün olabilir. Buna karşılık hedef dış pazardaki tüm pazar bölümlerine süratle girmek isteniyor ve örneğin malın tüm perakendecilerde bulunması arzu ediliyorsa, bu kez muhtemelen dağıtımın dış pazarda da dolaylı olarak gerçekleştirilmesi, yani çeşitli araçlardan yararlanması gerekmektedir¹⁴⁰.

¹³⁹ Murat Erdal, Dağıtım, www.Meslekiyeterlilik.Com, s.1.

¹⁴⁰ Karafakıoğlu, s.233.

Uluslararası pazarlamada faaliyet gösteren bir işletmenin, dağıtım kanalını seçmeden önce dağıtımla ilgili gereksinmesini belirlemesi son derece önemlidir. Bu amaçla şu soruların yanıtlanması gerekir¹⁴¹:

Malın temel müşterileri kimdir?

Mala nerelerde satışa sunuluyor?

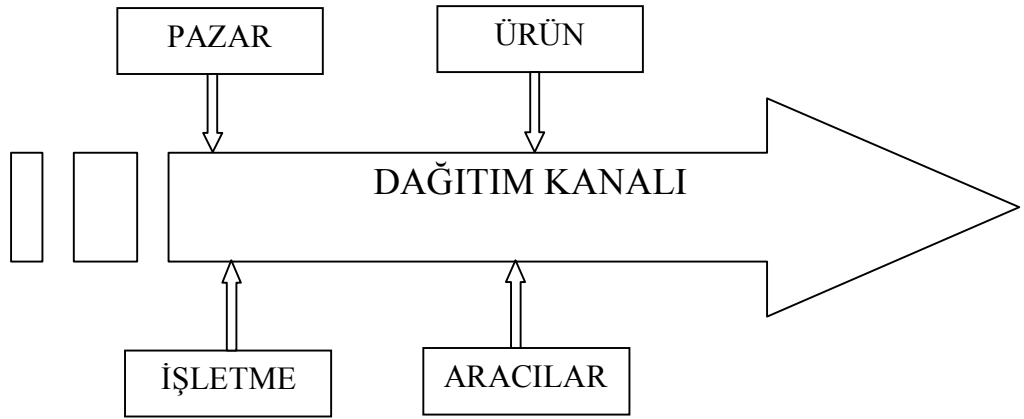
Malın fiyatı nedir?

Aracıların stok bulundurması gerekiyor mu?

Sipariş durumu nasıl? Aracılar ne sıklıkla mal istiyor?

Sipariş ile teslim arasındaki süre ne kadardır?

İşletme aracı kuruluşlara satış artırma (promosyon) konusunda nasıl dersek vermeyi düşünüyor?



Şekil 11: Dağıtım Kanalı Seçiminde Belirleyiciler

Kaynak: Remzi Altunışık, Ömer Torlak Ve Şuayıp Özdemir, Modern Pazarlama, İstanbul: Değişim Yayınları, s.260.

İşletme, dağıtımla ilgili gereksinmesini saptadıktan sonra, “aracının” uygun olup olmadığını belirlerken de, şu hususları göz önünde bulundurmalıdır¹⁴²:

Aracı kuruluş, pazarı ne ölçüde kapsıyor? Aracı sınırlı bir bölgede mi, yoksa ülke çapında mı dağıtım yapıyor?

¹⁴¹ Akat, s.145–146.

¹⁴² Akat, s.146.

Malın etkin bir biçimde pazarlanmasını sağlayacak sayı ve yeterlikte satış elemanı var mı?

Aracının Pazar içindeki imajı nedir? Bunu anlamak için müşteriler ve diğer ticaret odaları gibi mesleki kuruluşlarda araştırma yapılmalıdır.

Aracı satış şirketi mi, büyük bir firma mı? Satış şirketi ile iş yapılması halinde, aracının ortadan kalkması durumunda, işin sürekliliği garanti altına alınmalıdır.

Ürün, fiyat, tutundurma ve diğer pazarlama politikaları, seçilecek dağıtım kanallarını etkileyecek faktörlerdir. Bu nedenle tüm değişkenleri dikkate alan ve bilinçli bir çalışma yapılmalıdır¹⁴³. Dağıtım kanalı seçiminde işletmenin kararlarını etkileyen dört temel değişkenden bahsetmek mümkündür: Pazar, ürün, araçlar ve işletme¹⁴⁴.

2.8.1.Pazarla İlgili Faktörler

Pazar özellikleri dağıtım kanalının ilk belirleyicisidir. İşletme, dağıtım kanalı seçimi kararı verirken önce pazarın endüstriyel tüketicilerden mi yoksa nihai tüketicilerden mi oluştuğunu belirlemelidir.¹⁴⁵ Pazarı oluşturan temel unsurlardan biri olan tüketicilerin satın alma güçleri, satın alma alışkanlıkları, meslekleri, yaş ve cinsiyetleri, coğrafi dağılımları, değer yargıları, sosyal durumları ve genel olarak satın alma davranışları ile bu davranışın oluşumu, seçilecek dağıtım kanalının özelliklerinin tayininde hep etkili olurlar¹⁴⁶.

Dağıtım kanalları, üretici ve tüketici arasında bir köprü oluşturduğundan, tüketici özellikleri dağıtımla ilgili kararlarda ilk önce dikkate alınması gereken bir faktördür. Tüketicilerin dağınık olmaları ya da belli bölgelerde toplanmış olmalarına bağlı olarak, dağıtım kanalı alternatifi farklılık gösterir. Ayrıca tüketicilerin sayısı, satın alma sıklığı ve siparişlerin büyüklüğü de dağıtım kanalının seçimini etkiler. Örneğin, tüketicilerin sayısı az olduğunda, işletme kendi satış gücünü kullanarak doğrudan alıcılara ulaşabilir, fakat alıcı sayısı fazla ise araçların kullanılması zorunlu olur.

¹⁴³ Kazım Kırtış, **Uluslararası Pazarlama**, Malatya: Evin Ofset, 1994, s.120.

¹⁴⁴ Remzi Altunışık, Ömer Torlak ve Şuayıp Özdemir, **Modern İşletmecilik**, 4.Basım, İstanbul: Değişim Yayınları, 2006, s.259.

¹⁴⁵ Ömer Torlak, s.259.

¹⁴⁶ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi Ve Stratejileri**, 3. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi, s.48.

Tüketicilerin sık satın alma alışkanlığına sahip olduğu mallarda dolaylı dağıtım kanallarının kullanıldığı görülür. Tüketici yoğunluğu, sık satın alma alışkanlığı ve siparişlerin küçük olması ölçüsünde, dağıtım kanalının üretici-toptancı-perakendeci-tüketici gibi uzun olması gerektiği ortaya çıkmaktadır¹⁴⁷.

2.8.2. Ürünle İlgili Faktörler

Dağıtım kanalının belirlenmesinde, ürünün dayanıklı olup olmaması, standart olup olmaması, birim değeri, büyüklüğü, modayla ilgili olup olmadığı, satış sonrası hizmetler gerektirip gerektirmediği ve ürünün yaşam süreci önemli etkilere sahiptir. Dayanıklı olmayan ürünler, genellikle kısa kanallarla dağıtılır. Taşımanın hızlı olması ve olabildiğince az araca yüklenip boşaltılması, ürünlerin bozulmaması için gereklidir. Mevsimlik sebze ve meyvelerin dağıtımında kısa kanallar kullanılır.

Ürünler standartlaştırılmışsa, içinde toptancıların bulunduğu kısa dağıtım kanalları kullanılır. Standartlaştırılmış tüketici ürünlerinin veya beğenmeli ürünlerin dağıtımında, içinde üretici işletmeyle doğrudan ilişki içinde olan perakendecilerin bulunduğu kısa dağıtım kanalları kullanılır. Birim değeri yüksek ürünlerin dağıtımında, tasarruf sağlamak amacıyla, doğrudan ve sınırlı dağıtım kanalları kullanılır. Yükte ağır ve değerinde hafif ürünlerin dağıtımında, bu ürünler, talep edildikleri yerlere yakın yerde üretilip, tüketicilerle doğrudan ilişki kurulur veya ürün yüklemesi ve boşaltması kolay olacak şekilde standartlaştırılarak, toptancılar aracılığıyla dağıtılır. Kolayda ürünlerin dağıtımında, içinde acentelerin, toptancıların perakendecilerin bulunduğu uzun dağıtım kanalları kullanılır.

Bir işletme, ürününe farklı fiyatlar uygulama kararı almışsa, farklı dağıtım kanalları kullanılabilir. Ürün, doğrudan dağıtılırken, perakendeciler ve toptancılar aracılığıyla da dağıtılabilir. Fakat burada işletme, farklı fiyat uygularken, dağıtım kanallarında yer alan aracılara, satışlarını engelleyici olumsuzlukların ortaya çıkmaması için, gereken özeni göstermelidir¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Semra Aytuğ, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir: İlkem Ofset, 1997, s.176.

¹⁴⁸ Leyla Şenol ve Vasfi Nadir Tekin, **İşletme: Kavramlar, İlkeler, İşlevler**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007, s.153–154.

2.8.3. Aracılarla İlgili Faktörler

Dağıtım kanalı üyelerinin özelliklerini, istenilen kanalın uzunluğu, kanal üyelerinin imalatçının politikasına karşı tutumu, potansiyel satış hacmi, istek edecekleri giderler olarak belirtmek mümkündür. Kanal üyelerinin her birinin özelliklerini belirlemek oldukça güçtür. Özellikle hedef Pazar diliminin genişliğine göre değişmektedir. Çünkü her üyenin beceri ve yetenekleri, zayıf yönleri, taşıma, satışı özendirme, satış yöntemleri, finansal durumları, depolama olanakları, teknik bilgileri, personel durumları, kuruluş yerleri ve satmakta oldukları diğer ürünlerin belirlenmesi zaman ve gider yönünden ağır bir yük oluşturmaktadır¹⁴⁹.

Üretici, kendisinin yapamadığı veya yapmayı ekonomik bulmadığı pazarlama hizmetlerini (servisi) yapabilecek aracıları seçmelidir. İstekli aracıları bulmak da önemli olup, bir aracı rakiplerinin mallarını sattığı için üreticinin malını satmak istemeyebilir veya mevcut mamul hattına bir yenisini eklemek istemeyebilir. Satıcı işletmenin, fiyat düşmelerine karşı garanti istemesi veya bir bölgede “tek satıcı” olmayı istemesi üretici politikalarına ters düştüğü için bu durum sınırlayıcı bir etken olur¹⁵⁰.

Diğer yandan, özellikle yolundaki ülke pazarlarında distribütör, ithalatçı gibi yurtdışı kanal üyeleri, zamanla statülerini değiştirmek isteyebilir; daha kârlı olacağını düşündükleri için, ihracatçı firma ile anlaşarak kendi pazarlarında üretim yapmayı talep edebilirler. Eğer hedef alınan dış pazardaki dağıtım kanalı üyelerinin bu yöndeki arzuları çok güçlü ise, pazara giriş biçiminin değiştirilmesi zorunludur. Aksi takdirde, bu kuruluşlar arzularını gerçekleştirmek için muhtemelen başka yatırımcılarla anlaşacak ve önemli bir pazar rakiplere kaptırılacaktır¹⁵¹.

2.8.4. İşletmenin Kendisi İle İlgili Faktörler

Dağıtım kanalının belirlenmesinde, işletmenin kaynakları çok büyük bir etkidir. Finanssal yapısı çok güçlü bir işletme, yetenekli satış elamanlarıyla doğrudan

¹⁴⁹ Rezan Tatlıdil ve Mete Oktay, **Pazarlama Yönetimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1992, s.147.

¹⁵⁰ Mucuk, s.250.

¹⁵¹ Karafakıoğlu, s.212.

dağıtımını uygulayabilir. Dağıtım kanalı kendi kontrolünde olur. İadeli satış yöntemiyle, ürüne bağlı hizmetleri gerektiği şekilde yapabilir. Eğitim programları uygulayabilir, kredili satış yapabilir. Aksi halde, finanssal yönden güçlü araçlarla çalışma yolunu seçer¹⁵².

Fiili ve potansiyel olanakları dikkate alınarak dağıtım kanalları seçilmelidir. Aksi takdirde, yapılan seçim gerçekçi olamaz. Örneğin finansal kaynakları sınırlı bir firmanın dış pazarda yatırım yapması güçtür. Dış pazarda satış bürolarının açılması, üretim birimlerinin kurulabilmesi için firmanın belirli bir finansal güce sahip olması gerekir¹⁵³. Ayrıca maddi kaynaklar yanında beşeri kaynaklar da dikkate alınmalıdır. Örneğin yeterli bir yönetim kadrosu oluşturmak firma için büyük avantaj sağlar¹⁵⁴.

Şirketin ihracat pazarında uzun zamanlı bulunma isteği yüksek ise dağıtım kanalını seçerken pazar ile ilgili bilgileri daha dikkatli analiz eder. Uluslararası pazarlarda işlem yapma maliyeti yerli pazarlardakinden daha yüksek olduğundan dağıtım kanalına karşı sorumluluk şirketlerin fon ve insan kaynakları gibi değerli kaynakları tahsis etmesi, bilgi toplaması ve dağıtım çabaları için gereklidir. Şirket ihracat pazarında uzun zamanlı kalmayı düşünüyor ise zamanın geçmesi ile ekonomi ve rakipler ile ilgili değişiklikler hakkında bilgiye ihtiyaç vardır¹⁵⁵.

Yukarıda saydığımız Pazar, ürün, araçlar ve işletmeler ile ilgili etmenler dışında uluslararası pazarlama kanallarının seçimini rekabet, çevre koşulları ve ülkedeki siyasi durumlar gibi diğer etmenler de etkilemektedir.

Bazı ülkelerde hükümetler dağıtım kanallarının kurulmasına izin vermeyebilir. Örneğin ABD firmalarının çoğu bu yüzden Japonya'da yatırım yapmaktan vazgeçmişlerdir. Çünkü Japonya yabancı sermaye yatırımlarına sınırlama getirmekte ve

¹⁵² Şenol ve Tekin, s.154.

¹⁵³ Karafakıoğlu, s.211.

¹⁵⁴ Kırtış, s.121.

¹⁵⁵ R. Glenn Richey & Matthew B. Myers, "An Investigation Of Market Information Use In Export Channel Decisions", *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management*, 2001, 31, 5, p.338. Emerald. Erişim: Mart, 2010.

yabancı şirketlerin sadece yerli şirketler kanalı ile mallarının bu ülkede pazarlanmasına izin vermektedir¹⁵⁶.

Bazı ülkeler de ise, yabancı sermayenin yurda girişi tamamen engellenmiştir. Bazı dış pazarlarda da ithalat doğrudan yetkili devlet kuruluşları tarafından gerçekleştirilmekte, ithal edilen mallar bu örgütlerce iç pazarda satılmaktadır. Demirperde gerisi ülkeleri bu tür uygulamaların görüldüğü dış pazarlardır¹⁵⁷.

Dağıtım kanalları belirlenirken rekabetin bugünkü durumu ayrıca gelecekteki durumu dikkate alınmalıdır. Örneğin bir başka firmaya üretilen bir mal o firma tarafından taklit edilirse veya teknolojisi öğrenilirse, güçlü bir rakip ortaya çıkacaktır¹⁵⁸.

Endüstriyel istikrarsızlık, endüstri içi rekabetin ve düzenleyicilerin değişerek yönetsel kararların etkilenmesi olayı olarak ifade edilir. Sınırlar arası ürün değişimini etkileyen endüstri içi rekabetin ve kısıtlayıcı düzenlemelerin devamlı değişimi düzensizlikleri ve tahmin eksikliğini getirir. Bu koşullar altında, kanalların yönetimi için şirketlerin bilgiyi etkin işlemeleri gerekir. Kurumsal alıcıların farklı ülkelerdeki çeşitli tedarikçiler arasında seçim yapabildikleri küresel ortamda endüstri içi rekabet baskısı yerel ve yurtdışı pazarlardaki rakiplerin ürün dağıtımını ve kanal yönetimini sürekli izlemesini gerektirir¹⁵⁹.

2.9.Dağıtım Kanallarında Çatışma Yönetimi ve Çatışmaya Neden Olan Beklentiler

"Çatışma" sözcüğü günlük konuşma dilinde genellikle olumsuz anlamlar ifade eder. Kavramın içerisinde, çekişme, tartışma, sürtüşme, münakaşa, mücadele, düşmanlık gibi anlamlar saklıdır. Kişisel ilişkilerde çatışma bir tehlike işareti olarak görülür ve ortadan kaldırılmasının gerekliliği düşünülür. Çatışma kavramının bu yorumu dağıtım kanallarının yönetimi bağlamında geçerli değildir; çünkü bu yorum tek taraflıdır. Bir dağıtım kanalını oluşturan üyeler arasında ve içerisinde var olan çatışma

¹⁵⁶ Kirtiş, s.121.

¹⁵⁷ Karafakıoğlu, s.213.

¹⁵⁸ Kirtiş, s.121.

¹⁵⁹ Richey & Myers, p.339.

mutlaka olumsuz bir anlamı ifade etmez. Dağıtım kanalları bağlamında çatışma, genel bir ifadeyle şöyle tanımlanabilir: “İki veya daha fazla taraf (kişi veya kuruluş) arasında en azından, taraflardan birinin diğerini, kendi işini bozan, yok eden, inciten veya kıt kaynaklara kendisinin zararına sahip çıkan davranışlarda bulunan bir hasım olarak gördüğü sosyal bir ilişkidir”¹⁶⁰.

Çatışma yönetimi şirketlerin dağıtım kanalları ile ilişkilerini yönetmelerinde önemli unsur olarak görülmektedir. Yirmi yıl önce yöneticiler çatışmaları yönetmek için zamanlarının yüzde yirmisini harcarken, günümüzde iş uygulamalarında ortaya çıkan değişiklikler çatışma sayısını da artırmıştır. Hem görev, hem de duygusal çatışmalar üretici-dağıtım kanalı arasındaki strateji kalitesini düşürerek, performansın düşmesine neden olabilir. Takım ruhu ve kurum içi bağımlılık çatışmaları azaltır ve sonuçta performans artışına götürür. Uluslararası dağıtım kanalları ile takım ruhu oluşturmak ve bağımlılık yaratmak ilişkileri güçlendirecek ve çatışmaları azaltarak performansı yükseltecektir. Bu yüzden daha az sayıda dağıtım kanalı ile güçlü ilişki kurmak, çok sayıda zayıf ilişkilerle bağlı toptancı ve dağıtıcı ile ilişki sürdürmekten daha karlı olabilir¹⁶¹.

Uluslararası dağıtımda ortaklar arası iletişim ve bilgi değişimi şirketler arası ilişkilerin gelişmesini ve çatışmaların azalmasını sağlar. Yükümlülük ve güven uluslararası pazarlama kanallarında birbiri ile ilişkilidir. Yükümlülük, ilişki içinde olan ortağın ilişkinin devam ettirilmesinin önemli olduğunu düşünerek onu devam ettirmek için elinden geldiğinin en iyisini yapmak olarak ifade edilebilir. Yükümlülük, ilişkiden bağımlı olduğunda artmaktadır. Bağımlılık ise, şirketin hedeflerine ulaşmak için ortağın kaynaklarına ihtiyaç duymak olarak ifade edilebilir. Dağıtım kanalının iyi işlemesi için güvene de ihtiyacı vardır. Güven, ortağın dayanıklılığından ve dürüstlüğünden emin olmak olarak ifade edilebilir. Güven de, yükümlülük gibi ortağa olan bağımlılıkla ilişkilidir. Güven, ortağın iş yaptığı sistemdeki değerlerin paylaşılması

¹⁶⁰ Demir, s.24–25.

¹⁶¹ Gregory M. Rose & Aviv Shoham, “İnterorganizational Task And Emotional Conflict With International Channels Of Distribution”, *Journal Of Business Research*, 2004, 57, p.949, Scencedirect. Erişim: Mart, 2010.

ile oluşur. Güven, kişiler arası iyi ilişkiler arkalı gelişir. Kültürün bu sistemin üzerinde önemli etkisi vardır¹⁶².

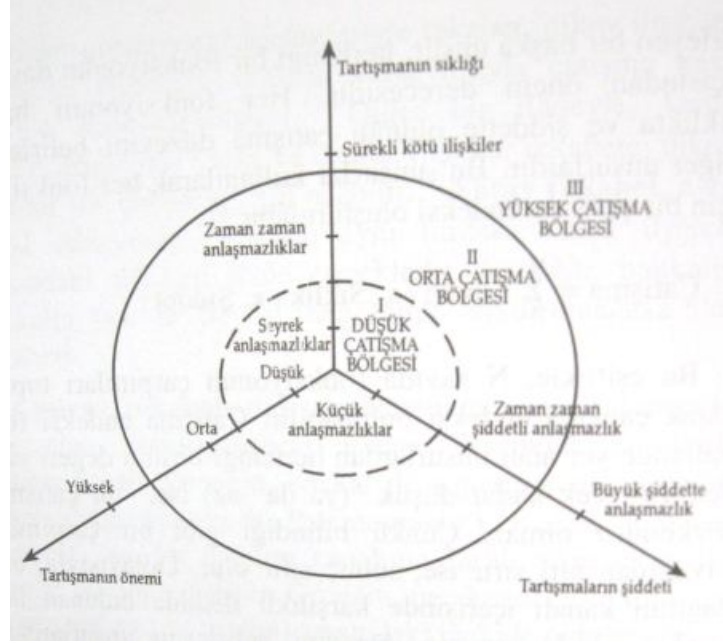
Dağıtım kanalındaki çatışma, değişik türlerde olmaktadır. Bunlar şu şekildedir¹⁶³:

- **Yatay Çatışma:** Dağıtım kanalındaki, aynı düzeydeki araçlar arasındaki rekabetten dolayı oluşan çatışmadır. Örneğin rekabet halindeki, gıda maddesi satan aynı tür iki perakendecinin birbiriyle daha çok tüketici çekebilmek ve daha çok satış yapabilmek için giriştikleri faaliyetler, yatay çatışmadır. Aynı şekilde, bir toptancı ile diğer bir toptancı arasındaki rekabet veya bir üretici ile diğer bir üretici arasındaki rekabet, yatay çatışmaya örnek gösterilebilir.
- **Türler Arasındaki Çatışma:** Bir kanalda, farklı türlerdeki araçlar arasındaki rekabetten kaynaklanan çatışmadır. Her bir aracı, aynı tüketici grubunu çekmeye çalıştığı için aralarında rekabet doğmaktadır. Türler arası çatışma, özellikle perakendecilerin, kendi faaliyet alanlarına ilaveten, farklı türdeki ürünleri de satmaya kalkması sonucunda artmıştır. Örneğin bazı süpermarketler, karlarını arttırmak için normal sattıkları ürünlere ek olarak, bilgisayar donanımları, konfeksiyon ürünleri ve tüketim ürünleri dışındaki ticaret ürünlerini de satmaya başlamışlardır. Bu şekildeki bir davranışla da, bu ürünleri satan diğer araçlarla çatışma söz konusu olmaktadır.
- **Dikey Çatışma:** Değişik düzeylerdeki kanal üyeleri arasındaki çatışmadır. Üreticiler ve araçların farklı düzeyleri (toptancılar, perakendeciler, bayiler, acenteler, brokerler, distribütörler vb.) arasındaki rekabet, dikey düzeydeki çatışmayı oluşturmaktadır. Bu tür çatışma, diğer çatışma türlerine göre daha şiddetli olmaktadır. Toptancılar ile perakendeciler, üreticiler ile toptancılar ve üreticiler ile perakendeciler arasındaki çatışma, yatay düzeydeki çatışmadan daha güçlü olmaktadır.

¹⁶² Bradley, p.328.

¹⁶³ Nuriye Güreş, "Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?", **Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi**, 5,9, 2008, s.229–230.

2.9.1.Kanal Çatışmasının Çeşitli Düzeyleri



Şekil 12: Kanal Çatışmasının Çeşitli Düzeyleri

Kaynak: Nevzat Demir, Dağıtım Kanallarında Çatışma: Güç, Güç İlişkileri Ve Çatışma Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s. 30.

Dağıtım kanallarında çatışma farklı düzeylerde oluşabilir. Şekil 12'de görüldüğü gibi, çatışmaya konu olan ve çatışmanın düzeyini belirleyen unsurlardan tartışmaların önemi, düşük bir düzeyden başlayıp, orta ve yüksek düzeye doğru gelişmektedir. Tartışmaların şiddeti küçük çapta anlaşmazlıklardan başlayarak, orta düzeyde ve yüksek düzeyde tartışmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tartışmaların sıklığı ise, seyrek anlaşmazlık olarak başlamakta, sıklık zaman zaman gerçekleşerek artmakta ve sonuçta sürekli kötü ilişkiler biçimine dönüşmektedir. Bütün bunlar bir araya getirildiğinde; önem, şiddet ve sıklık eksenleri çatışma düzeylerini ortaya koymaktadır. Bu düzeyler; "düşük çatışma bölgesi", "orta çatışma bölgesi" ve "yüksek çatışma bölgesi" şeklinde belirtilebilir¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Demir, s.29-30.

2.9.2. Dağıtım Kanalı Üyeleri Arasında Çatışma Neden Olan Beklentiler

Dağıtım kanallarında ya da herhangi bir yerde çıkar çatışmalarının temel nedeni, insanların nimet ve külfetleri adil paylaşmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Kanallarda çıkar çatışmalarının başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir¹⁶⁵:

- Rol aykırılıkları: Üyelerin rollerinden sapmalar veya rollerinden bazılarını hiç yapmamaları veya eksik yapmaları,
- Kaynakların kıtlığı nedeniyle paylaşma konusunda anlaşmazlık,
- Kanal üyelerindeki algılama farklılıkları: Çevresel faktörlerin seçimi ve yorumlanmasından doğan çatışmalar,
- Kanal üyelerinin birbirlerinden bekleyiş farklılıkları,
- Saha anlaşmazlıkları,
- Amaç uyumsuzlukları,
- İletişim güçlükleri,
- Hırs.

Dağıtım kanalları üyeleri arasında çatışmaya neden olan beklentiler şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁶:

- Üreticinin Toptancıdan Bekledikleri:
 - Üreticinin (imalatçının) mallarını tanınması
 - Rakip malları bulundurmama
 - Müşteri fikir ve şikâyetlerini bildirme (geri bildirim)
 - Düşük marjla satış yapma (Fazla fiyat koymaması)
 - İskontoları alıcılara yansıtması
 - Ödemelerini zamanında yapması
 - Üreticinin ürünlerini aktif olarak desteklemesi (Satmaya çalışması)
 - Perakendecilere kredi açmaları
 - Perakendecilere servis vermeleri
 - Yükleme programlarını zamanında yapmaları

¹⁶⁵ Tek, s.565.

¹⁶⁶ Göksel ve Baytekin, s.133–136.

- Toptancının Üreticiden Bekledikleri:
 - Kaliteli üretim yapmak
 - Ambalaj yapmaları
 - Geniş ve derin dizi sağlaması
 - Perakendecilere satış yapmamak
 - Doğrudan satış yapmamak
 - Düşük fiyatla satmak
 - Fiyat ayrıcalığı
 - Tüketici reklamı için maddi destek
 - İyi, kolay ve ucuz kredi şartları İmtiyazlı dağıtım hakları vermeleri

- Toptancının Perakendeciden Bekledikleri:
 - Toptancının çeşitlerini kabul etmesi
 - Yeterli raf ve sergi alanı sağlamak
 - Düşük fiyatları korumak
 - Tanınan indirimleri yapmak
 - Ödemeleri zamanında yapmak
 - Toptancının dizilerinin satışını desteklemek
 - Muntazam siparişler

- Perakendecinin Toptancıdan Bekledikleri:
 - Geniş çeşit bulundurma
 - Mal dizisini tanıma
 - Düşük fiyat verme ve özel fiyat ayrıcalığı tanıma
 - Yardımcı satış personeli vermek
 - Kooperatif reklama katılma
 - İyi kredi koşulları
 - Küçük miktarda hızlı teslimat sağlama

- Üreticinin Perakendeciden Beklentileri
 - Üreticinin mallarını tanıması
 - Garantileri yerine getirmesi

- Müşteri dilek, fikir ve şikâyetlerini bildirmesi
- Özel perakendeci markası geliştirmemek
- Teslimat ve montajı yapmaları
- Düşük fiyatları korumak
- İndirimleri tüketiciye nakletmek
- Üreticinin malları ile ilgili reklam yapması
- Kalite imajını korumak
- Çok sayıda müşteriye hizmet vermek
- Yeterli stok tutmak
- Perakendecinin Üreticiden Bekledikleri:
 - Kaliteli üretim
 - Geniş ve derin dizi yapmaları
 - Yeni malları lanse etmesi
 - Üretici olarak verdikleri garantileri kabul edip yerine getirmesi
 - Çekici ambalaj sağlaması
 - Fazla marj veren perakende fiyatlar önermeleri
 - Mağaza için P.O.P. vb. malzemeler sağlamak, fikir ve önerilerde bulunmak
 - Tüketici reklamı için destek
 - Popüler maddelerden yeterli stok bulundurmak
 - Zamanında yükleme yapmak
 - İşbirliği ve açık iletişim
 - Empozelerden kaçınma
 - Dual (ikili) dağıtımdan kaçınma.
- Tüketicilerin Üreticilerden Bekledikleri:
 - Kaliteli üretim
 - Güvenli ve sağlıklı mallar
 - Doğru tutundurma ve reklam
 - Düşük Fiyat iyi ambalaj
 - Sağlam garantiler ve uygulaması

- Aydınlatıcı, bilgi verici etiket (özellikle malın temel fonksiyon nitelikleri hakkında)
- Tuzak mallardan kaçınma
- Malların geri iade edilebilmesi, değiştirilebilmesi, para iadesi veya kredi
- Aşırı sayıda mal veya varyasyon üretmemek
- Aşırı enformasyona boğmamak
- Karmaşık teknolojiyi yenmek, tüketicinin kendi kendine onarım, bakım ve parça değiştirmesine olanak sağlayacak imalat
- Planlı demode politikasını sınırlı ölçüde tutmak
- Tüketicilerin Perakendecilerden Bekledikleri:
 - Düşük fiyat
 - Aldatıcı ve yanıltıcı hareketlerden kaçınma
 - Ambalaj
 - Mağaza garantisi (Para iade, değiştirme)
 - İyi muamele ve davranış
 - Doğru ve tutarlı bilgi
 - Tüketici istediği zaman nazik ilgi
 - Basınçlı satıştan, baskıdan kaçınma
 - Yeterli stok ve çeşit bulundurma
 - Üretici ve toptancılarla iyi bir eşgüdüm kurup, yanlışlıkları onların üstüne yıkmama
 - Mallara sahip çıkılması
 - Serbestçe seçme olanağı yaratmak
 - Çocukların istismar edilmemesi
 - Aldatıcı ambalajlardan kaçınma
 - Avcı mal politikasında başka mal sergileyip, başka mal gösterilmemesi
 - Serbest seçimi kolaylaştırma
 - Tüketicie zaman ayırma, yeterli, ayrıntılı ve rakip mallarla karşılaştırmalı bilgi verme
 - Müşteriye farklı muamele yapmama
 - Müşteriye bilgiçlik taslamama, tepeden bakmama

- Hileli davranışlardan kaçınma, kandırmama
- Keyfi fiyat koymama
- KDV fişini istemeden verme
- Kullanılmış malı yeni diye satmama
- Kötü hizmetten kaçınma
- Kapıdan kapıya satışla evleri rahatsız etmeme
- Sokaklarda gürültülü satışlardan kaçınma
- Aşırı faiz yüklememe
- Zamanında teslimat

2.10.Uluslararası Pazarlamada Yer Alan Dağıtım Kanalları

Pazarlama faaliyetleri ile zaman, mekân ve mülkiyet faydalarının yaratılması, ancak uygun dağıtım kanallarının seçimi ve bunların rasyonel bir biçimde yönetilmesi ile mümkündür. Ancak uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan bir firma için faydalanabilir kanal alternatifleri veya başka bir ifade ile dış pazara giriş şekilleri çok sayıdadır. Her seçeneğin ise gözden kaçırılmaması gereken önemli fayda ve sakıncaları vardır. Firma içi ve firma dışı çeşitli faktörler dağıtım kanalları seçimini etkilediği gibi, seçilmiş olan kanallar da çeşitli firma kararlarını ve başarısını önemli ölçüde etkiler¹⁶⁷.

Uluslararası pazarlara girmenin en kolay yöntemi olan ihracat, bir bakıma ülke ekonomisi ve firmalar açısından büyümeyi sağlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. 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. Firmalar, organizasyon yapılarında ve mamul bileşimlerinde çok fazla değişiklik yapmak zorunda kalmaksızın ihracata yönelerek üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri oluşturabilmektedirler. Bu yönüyle, makro açıdan ülke ekonomilerinin ve mikro açıdan da işletmelerin gelişmesi için çok stratejik bir role sahip olan ihracat, en az riskle uluslararası pazarlara açılma stratejisidir. Özellikle dış pazarların iç pazara göre karşılaştırılmayacak ölçülerdeki büyüklüğü, yüksek kar potansiyeli, farklı dış pazarlara

¹⁶⁷ Karafakıoğlu, s.211.

yönelmenin firma için riskleri azaltması ve küresel pazarlardaki doymamış pazarların varlığı ihracatı ön plana çıkaran faktörlerin başında gelmektedir. Uluslararası pazarlama faaliyetleri açısından en kolay ve en az riskli bir yol olan ihracat, bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde satılması olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası pazarlara girişte yönetsel ve finansal kaynaklara yönelik yatırımı göreceli olarak daha düşük olan ihracat, işletmenin mamullerinin dış pazarlara sunulması ve bu pazarlarda satılmasıdır¹⁶⁸.

İhracat, uluslararası pazarlamanın temel formlarından birisi olmasına rağmen, firmalar farklı ihracat davranışları göstermektedirler. Bunun en önemli nedeni firmaların içinde buldukları ortamın ve firma özelliklerinin farklılık göstermesidir. Doğaldır ki firmanın göstereceği ihracat davranışı çeşitli çevresel faktörlerden etkilenecektir. Bu faktörler ihracat için ne kadar elverişli ise firmanın ihracata başlamasını ve devam etmesini sağlayan uyarıcılar da o kadar etkili olacaktır¹⁶⁹.

İhracat performansı, işletmenin ihracattaki başarısının göstergesidir. İhracat performansının yüksek olması, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasına katkı sağlaması açısından önemlidir. İhracat performansının yüksek oluşu işletme yöneticilerinin küreselleşen dünyada rekabete hazır olarak yerini aldığının bir göstergesi olarak gösterilebilir. Mal ve hizmetlerin ülkeler arasında alınıp satılmasıyla kültürel, ekonomik ve teknolojik transferler de sağlanmaktadır¹⁷⁰.

Şirketler yurtdışına ihracat yaparken yabancı ortakları ile iş yapma şeklini seçmelidirler. Bunlar pazar teması, hiyerarşik temas ve ilişkili temas olarak sıralanabilir. Pazar teması dağıtım kanal üyelerinin tek taraflı çıkarları doğrultusunda çalıştıkları fiyat mekanizmaları tarafından yönetilmektedir. Hiyerarşik temas, şirket ile yurtdışı bayileri ve yan kuruluşları arasındaki iş yapma usulü olarak ifade edilebilir. Hiyerarşik temas arkalı ihracatçılar yan kuruluşlarına kararlarını empoze edebilmektedirler. İlişkili temas, uzun zamandan beri iş yapmakta olan ve gelecekte de birlikte iş yapmayı düşünen

¹⁶⁸ Cengiz ve Diğerleri, s.29–30.

¹⁶⁹ Burcu İlter, “Firma İhracat Davranışı ve Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 1999, s.19.

¹⁷⁰ Ömer Toplak, Veysel Kula ve Şuayıp Özdemir, “Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2007, s.104.

dağıtım kanalı üyeleri arasında oluşur. İlişkili temas arkalı kanal üyeleri belirli hedeflere ulaşmak için birlikte hareket ederler¹⁷¹.

Bir firma yurtiçinde ürettiği malını dış pazarlara ihraç eden firma için iki seçenek vardır: bunlardan birincisi dolaylı ihracat, ikincisi ise dolaysız ihracattır¹⁷². Günümüzde doğrudan dağıtımına önem verilmektedir. Uluslararası pazarlarda doğrudan dağıtımına, sanayi ürünleri alanında sıkça rastlanmaktadır, ancak bilgisayar, kozmetik ve paketlenmiş ürünler alanlarında da kullanım bulmaktadır. Distribütörler tüketim malları ve kompresör, küçük motorlar ve diğer teçhizat gibi küçük endüstriyel malları pazarında kullanılabilirler. Firmalar ihracat dışında yurtdışı pazarda bayi kurabilir ve o pazardaki müşterilere doğrudan veya dolaylı olarak hizmet verebilir¹⁷³. Buna göre uluslararası pazarlamada yer alan dağıtım kanallarını üç ana başlık altında inceleyebiliriz¹⁷⁴:

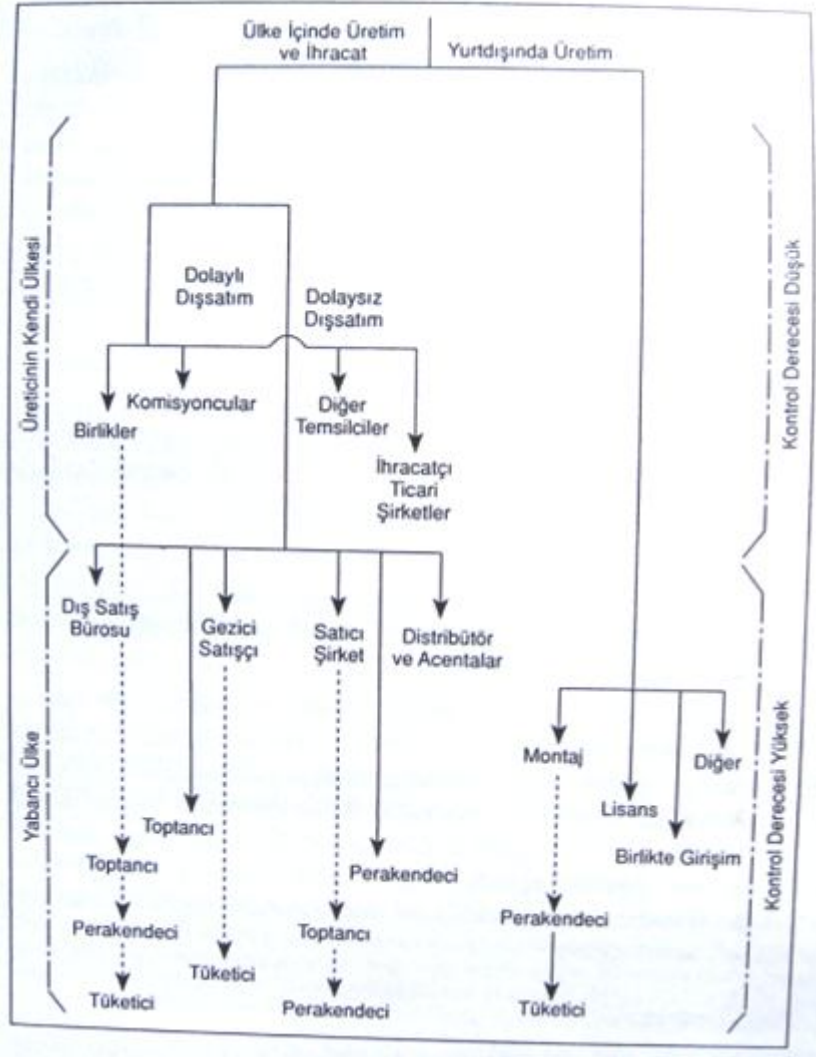
1. Dolaylı ihracatta yer alan araçlar
2. Dolaysız ihracatta yer alan araçlar
3. Yurt dışında üretim

¹⁷¹ Lee Li & Peggy Ng, “Market Exchanges, Hierarchical Exchanges Or Relational Exchanges İn Export Channels Into Emerging Markets”, *International Business Review*, 11, 2002, p.707–708. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

¹⁷² Karafakıoğlu, s.214.

¹⁷³ Bradley, s.322.

¹⁷⁴ Akat, s.150.



Şekil 13: Yurtiçinde Ve Yurtdışında Üretim Ve Dağıtım Kanalları

Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu, Uluslararası Pazarlama Yöntemleri: Teori, Uygulama Ve Örnek Olaylar, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.215.

2.10.1. Dolaylı İhracatta Yer Alan Aracılar

İhracat aşamalarının başlangıcında bulunan firmaların mallarını yurtiçindeki aracı işletmeler vasıta ile satmaları durumuna dolaylı ihracat adı verilmektedir. Dolaylı ihracata yönelen firmalar mallarını yurtiçinde çalışan çeşitli bağımsız aracı işletmeler

yoluyla ihraç etmektedir. Bir başka ifadeyle dolaylı ihracatta satış işlemi, yerli satış işlemlerine benzer şekilde ele alınmaktadır¹⁷⁵.

Dolaylı ihracatta dağıtım kanalı çok daha uzundur. Genellikle üretici ve tüketici arasında doğrudan bir ilişki kurulamaz. Üretici yurtdışında satın alanı ve/veya kullananı çoğu kez tanımadığı için, onun malını veya hizmetini beğenip beğenmediğini bilemez. Dolayısı ile mal, fiyat, tutundurma ve diğer pazarlama faaliyetlerinde kontrolü tamamen kaybedebilir. Buna karşılık malını yurtiçinde âdeta yerli bir müşteriye sattığı için ve malına müşteri bulmak amacı ile özel bir gayret sarf etmek gerekli olmadığından, ihracattan kaynaklanan çeşitli maliyetlerden ve formalitelerden kaçınmış olur¹⁷⁶.

2.10.1.1.Çeşitli Komisyoncular

Komisyoncular, temsil ettikleri bir yabancı müşteri adına hareket ederler ve bunun karşılığında da ondan belli bir komisyon alırlar. Bu durumda, üretici malını satın alan kişi ya da işletme ile yüz yüze gelmez ve onunla satış koşullarını görüşmez. Komisyoncular, malların taşınması ve ihracı ile ilgili formaliteleri de bazen üstlenirler. Böyle durumlarda ihracat işi üretici için çok basitleşir. Ancak malını komisyoncu vasıtası ile ihraç eden bir üretici, kanaldaki pazarlama faaliyetleri üzerinde etkinlik ve kontrolünü kaybedebilir¹⁷⁷.

2.10.1.2.Yerli Tüccarlar

Dış pazarlarda duyulan ihtiyaçları belirleyip kendi uzmanlaştığı ürün çeşitlerini üreten üreticilerden doğrudan satın alan işletmelerdir. Yerel tüccarların ürünlerini yurtdışında yerel tüccarların adı altında pazarlayan toptancı ve perakendeci aracıları vardır. Bu işletmeler ihracatta oluşabilecek tüm riskleri üstlenmektedir. Genel olarak, yerel tüccarlar yerel toptancıları andırmaktadır¹⁷⁸.

¹⁷⁵ Cengiz ve Diğerleri, s.32–33.

¹⁷⁶ Karafakıoğlu, s.214.

¹⁷⁷ Özcan, s.178.

¹⁷⁸ Louis W. Stern, Adel İ. El-Ansary, Anne T. Coughlan, **Marketing Channels**, 5th. Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1996, p.516–517.

Yerli tüccarlar aracılığı ile ihracat yapan bir üretici işletme, malını sanki yurtiçindeki bir m Őteriyeye satmıŐ gibi olur. Bundan dolayı, ödeme yurtiçinde yapılır ve paranın yurtdışında tahsil edilememe riski ortadan kalkar. Eğer terli tüccar yurtdışında sürekli olarak faaliyet göstermekteyse, oradaki müşterilerle devamlı ilişkiler kurabilir ve üretici de bundan faydalanabilir¹⁷⁹.

2.10.1.3. Yabancı Uyruklu Tüccar ve Temsilciler

Yabancı uyruklu tüccarlar kendi adına bir malı satın alan, daha sonra bunu, kendi ülkelerindeki veya üçüncü bir ülkedeki müşterilerine satan aracılardır. Bunların genellikle belirli müşteriler için alım yaptıkları görülür. Temsilciler ise genellikle yabancı ülkedeki özel veya kamu kesiminde büyük işletmeler için, onlar namına mal satın alan kişi veya kuruluşlardır. Her iki halde de, üretici firma âdeta yurt içindeki herhangi bir müŐterisine satış yapmış gibi olur¹⁸⁰.

2.10.1.4. İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifleri

İhracatçı birlikleri ve kooperatifleri çoğu kez üreticilerin kendisine gönüllü olarak  ye oldukları örgütlerdir. Genellikle tarımsal malların dış pazarlamasında faaliyet gösteren bu kuruluşların sanayi mamulleri için de kuruldukları g r lebilir¹⁸¹. Bu kuruluşların en önemli faydası tek firmanın baŐaramayacaęı işlerin  ye firmaların topluluğunun baŐarmasıdır. Taşıma ve ihracatla ilgili diğer formaliteler bu kuruluşlar tarafından yerine getirilebilir. Bu kuruluşların çok düşük maliyetlerle çok büyük kredileri satın alması mümkün olur¹⁸².

Bu kuruluşlar üyelerin mallarını onlardan satın alıp yurtdışına satabilecekleri gibi, komisyoncu gibi,  ye ve yabancı müşteri arasında aracılık görevi de görebilirler. Çoğu kez bu kuruluşların malların pazarlanması dışında da üyelerine yardımcı olduğu, üretim aşamasında kendilerine kredi sağladıkları, gereken girdileri büyük miktarlarda ve düşük maliyetlerle satın aldıkları görülür. Örgütün faaliyeti için gerekli giderler ise,

¹⁷⁹  zcan, s.178–179.

¹⁸⁰ Karafakıoğlu, s.217.

¹⁸¹ Karafakıoğlu, s.217.

¹⁸² KirtıŐ, s.123–124.

birlik kendi namına üreticiden malı alıp satıyor ise bu faaliyetten doğan kârdan veya alınan komisyonlardan, üye aidatlarından hatta bazı ülkelerde üreticiyi ve ihracatı desteklemek isteyen devlet yardımlarından sağlanır¹⁸³.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli yetersizliklerden dolayı ihracatla alakalı olarak aşamadıkları sorunları, ihracatçı birlikleri yoluyla aşmaları mümkün olmaktadır. İhracatçı birliklerinin uluslararası pazarlara girişteki en büyük avantajlarından birisi, ihracat pazarlarındaki fırsatları görmeleri ve doğru ihracat pazarlaması stratejilerini kullanarak yüksek rekabet avantajı elde etmeleridir. Başlangıçta oldukça cazip görülen bu yöntem, ihracatçı firmanın pazarla doğrudan bir ilişki kurmasına olanak yaratmamasından dolayı ihracatta önemli kontrol problemlerini beraberinde taşımaktadır¹⁸⁴.

2.10.1.5. Üretici Ana Firmadan Bağımsız Fakat Onun Mallarını Yurtdışına Pazarlayan İhracat Şirketi (Piggyback İhracat)

Piggyback ihracat, bir şirket kendi yurtdışı dağıtım kanallarını kullanarak kendi mallarının yanında başka bir üreticinin de mallarını ihraç etmesi sonucunda ortaya çıkar. Tüm ürün türleri onların teknik özellikleri (tekstil, endüstriyel ve elektrik makineler ve ekipmanlar, kimyasal vb.) göz önüne alınarak ihraç edilir. Piggyback ihracatta farklı üretici şirketlerin birbiri ile rekabet etmeyen (ilgili), tamamlayıcı ve ilişkisi olmayan mallar kullanılmaktadır. General Electric ve Borg-Warner gibi şirketler bu yöntemi yabancı pazarlara sundukları mamul hatlarını genişletmelerini sağlayacak bir yol olarak görmekteydiler. Ayrıca birbirini tamamlayıcı ürünlerin kendi ürünlerini pazarlamalarına da yardım edeceğini hissetmişlerdir¹⁸⁵.

Piggyback pazarlaması anlaşmasının içeriği genelde şöyledir: Büyük bir firma, çıktığı mamullerini verebileceği en iyi fiyattan alır, daha sonra satar. Çünkü firmalar yükleme, dağıtım, reklam ve satış işleriyle uğraştıklarından aldıkları mallarda yaklaşık yüzde elli tasarruf sağlarlar. Daha sonra bu fiyata broşür, mamul listeleme ve benzeri

¹⁸³ Karafakıoğlu, s.218.

¹⁸⁴ Cengiz ve Diğerleri, s.34.

¹⁸⁵ Albaum, Strandskov, Duerr, p. 288–289.

maliyetlerle birlikte kar eklerler. İhracata doğrudan yönelmeye yetersiz kalan veya daha ziyade yurtdışında pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermek isteyen firmalar için başvurulan bir yoldur¹⁸⁶.

Piggyback ihracata yönelerek ihracatçı başka bir firmanın malını kendi uluslararası dağıtım kanalında satmayı planlayan bir firmanın başarılı olabilmesi için öncelikle kanala alınacak malın temel dağıtım kanalındaki mallarla rekabet potansiyelinin bulunmaması ve mevcut ürün hattını tamamlayıcı bir nitelik taşıması gerekmektedir. Mevcut ihracat dağıtım kanalına tamamlayıcı bir pozisyonda alınacak olan ihraç mallarının dağıtım kanalının çalışma düzeniyle ve satışlarla da uyum içerisinde olması aranması gereken başlıca kriterler olarak görülmelidir. Bunların yanı sıra, piggyback ihracatta malın kendine pazarda kesinlikle bir yer bulabilmesi ve kar getirici bir satış hacmine sahip olması gerekmektedir¹⁸⁷.

2.10.1.6. Birleşik ihracat Yönetimi Firmaları

Bu şirketler aynı sektördeki birden fazla üretici işletmenin kurduğu ve bu üretici işletmelerinin ihracat bölümü gibi çalışan kuruluşlar olmasına rağmen, bağımsız işletmelerdir ve kendi adlarına faaliyette bulunabilirler. Diğer bir ifade ile kurucu olan üretici işletmelerin mallarını kendisi için alarak, ihracat yapar¹⁸⁸. Birleşik ihracat yönetimi şirketi, birbirine rakip olmayan veya birbirini tamamlayan az sayıda işletmelerin mallarını pazarlayan, belli mallarda uzmanlaşmış olan, yurtiçinde faaliyet gösteren bir kuruluştur¹⁸⁹. Bazı durumlarda bu şirketlerin komisyon karşılığı da, kurucu üretici işletmelerin ihracat eylemlerini destekledikleri görülmektedir¹⁹⁰. Bu işletmelerin iki temel faaliyet şekli bulunmaktadır. Mallara isim (unvan) alıp hesaplar üzerinde uluslararası çalışırlar ya da mümessiller gibi çalışırlar. Genellikle, müşteri farklılığına göre hizmet ederler. Böylece işlemleri müşteriden müşteriye ve işlemde işleme farklılık gösterir. Bir ihracat yönetim firmaları müşterisi için mümessillik anlaşması imzalarken bir diğeri için dağıtıcılık anlaşması yapabilir ya da aynı müşteri için değişik şartları

¹⁸⁶ Akat, s.153.

¹⁸⁷ Cengiz ve Diğerleri, s.36.

¹⁸⁸ Ecer ve Canitez, s.72

¹⁸⁹ Özcan, s.180.

¹⁹⁰ Ecer ve Canitez, s.72.

içeren arılaşmalar yapabilir. Mümessil olarak faaliyet gösterirken yabancı ticaret ve satış stratejilerini, yurt dışı ile iletişimi geliştirmek ihracat yönetim firmalarının sorumluluğundadır. Karı büyük ağırlıkta yüksek satış miktarına bağlı olduğu için mümkün olan en çok miktarda müşteri ve ürün almaya çalıřır¹⁹¹.

İhracat yönetimi firmalarının ihracat sürecindeki en önemli sakıncalarından bir tanesi, ihracatçı firmanın uluslararası hedef pazarlar ile doğrudan bir ilişki kuramamasıdır. Bu nedenle ihracatta önemli ölçüde kontrol kaybına neden olmasıdır. İhracat yönetimi firmalarının kullanılması durumunda başarı, büyük ölçüde ihracata yönelen firma ile ihracat yönetimi firması arasında kurulan işbirliği ortamına bağlı olmaktadır¹⁹².

2.10.1.7. Genel İhracat Şirketleri

İhracat ticaret firmaları (Export Trading Companies) ya da literatürde eş karşılığı olarak kullanılan genel ihracat şirketleri (General Export Companies) uluslararası pazarlara girişte dolaylı ihracata yönelen ihracatçı firmaların mallarını pazarlayan ve firmanın bulunduğu ülkede faaliyet gösteren bağımsız kuruluşlardır. İhracat ticaret firmaları yurt içinde bulunan ihracatçı firmaların mallarını uluslararası hedef pazarlara sunarken, aynı zamanda bu ihracat pazarlarından hammadde ve işlenmemiş mallar ithal edebilmektedirler. İhracat ticaret firmalarının geniş bir mamul portföyüne sahip olmaları ve ihracat konusunda sahip oldukları yüksek uzmanlık birikimleri bu kuruluşların önde gelen avantajları arasında sayılmaktadır¹⁹³.

Bu şirketler birleşik ihracat yönetimi şirketlerine benzemekle birlikte, sattıkları mal sayısı çok daha fazladır. Başka bir ifade ile bu şirketlerde ihtisaslaşma birleşik ihracat yönetimi şirketlerine göre daha azdır. Bu tür firmaların en güzel örneklerine Japonya'da rastlanmaktadır. Bunların "Japon malı" imajının dünya ülkelerine

¹⁹¹ Esin Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.103–104.

¹⁹² Cengiz ve Diğerleri, s.35.

¹⁹³ Cengiz ve Diğerleri, s. 34.

yerleşmesinde büyük katkısı olmuştur. Birçok yazarın ifade ettiği gibi, Japonya ülke olarak dış ticaretteki başarısını büyük ölçüde bu şirketlere borçludur¹⁹⁴.

2.10.2.Dolaysız (Doğrudan) İhracatta Yer Alan Aracılar

Doğrudan ihracat üretici veya ihracatçı işletme kendi ülkesindeki araçlardan yararlanmadan mal ve hizmetlerini doğrudan yurtdışı pazarlara satarsa veya ihraç ederlerse doğrudan ihracat gerçekleşir. Doğrudan ihracatta malların ve hizmetlerin uluslararası akışı ya üreticinin kendisine bağlı bir organizasyon tarafından ya da yabancı ülkede yer alan bir pazarlama organizasyonu veya müşteri tarafından gerçekleştirilir. Dolaylı ihracatta olduğu gibi doğrudan ihracatta da ihracat faaliyetini gerçekleştirmek için bir takım yöntemler vardır. Bu yöntemler birbirlerine alternatif oldukları gibi aynı zamanda birbirini tamamlayıcı da olabilirler. Bir üretici belirli bir pazara girişte bu yöntemlerin birden fazlasını kullanabilir¹⁹⁵.

Uluslararası pazarlara girişte doğrudan ihracata yöneten bir ihracatçı firma, ihracat yapılacak hedef pazarda bulunan aracı işletmelerle ve nihai alıcılarla doğrudan ilişkiye girerek ihracat gerçekleştirir. Bu çerçevede, dolaylı ihracat ile doğrudan ihracat arasındaki fark, doğrudan ihracatta ihracatçı firmanın ihracat görevini diğer aracı firmalara devretmeyip, bu görevi kendisinin yerine getirmesinden kaynaklanır. Doğrudan ihracatta; pazarlama araştırması, fiyat belirleme, pazarlama iletişimi, lojistik faaliyetler, ihracat dokümantasyonu gibi görevler, firmanın ihracat departmanı tarafından yerine getirilir. Doğrudan ihracat genellikle dolaylı ihracatta göre daha yüksek kar fırsatları yaratmaktadır. Doğrudan ihracat yapan firmaların üretim ve pazarlama maliyetlerini kontrol altında tutabilme özellikleri daha yüksek kar elde etme şansını da beraberinde getirmektedir. Doğrudan ihracat yöntemini seçen bir firma ihracat yapılması planlanan pazarda kendi satış ofisi ya da şirketini kurabileceği gibi, yabancı ihracat araçlarından yararlanarak da ihracatı gerçekleştirebilmektedir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Karafakıoğlu, s.220.

¹⁹⁵ Albaum, Strandskov, Duerr, p.292.

¹⁹⁶ Cengiz ve Diğerleri, s.38.

Başarılı doğrudan dağıtım oluşturmak için şirketin yeterli satış personelinin destekleyecek yeterli kaynağı olması gerekmektedir. Şirketin önceden yurtdışında benzer pazarlarda pazarlama deneyiminin var olması da önemlidir. Doğrudan dağıtım, ürünlerin karmaşık olduğundan satılabilmesi için üreticinin personelinin gerekli olduğu alanlarda da mümkündür. Örneğin, Microsoft'un Dublin'deki Avrupa distribütörlük merkezi üretim tesislerini de bulundurmaktadır ve öylece her ülkede envanter bulundurma ihtiyacı da giderilmektedir. Ürün teknolojisi hızlı değiştiğinde doğrudan dağıtım avantajlı olabilir.

Doğrudan dağıtım kozmetik ve cilt bakımı ürünleri gibi ürün desteğini isteyen alanlar için uygun olabilir. Doğrudan dağıtım kararı pazar bölümünün türünden de etkilenmektedir (endüstriyel teçhizat gibi). Satışın miktar veya fiyat olarak yüksek olduğu ve müşterilerin coğrafik olarak yoğun olduğu göreceli daha az müşterisi olan pazar bölümlerinde/kesiminde avantajlı olabilmektedir. Satın alma kararının uzun zamanlı bağlantı kurduğu alanlarda da, doğrudan dağıtım ilgi çekici olabilmektedir. Şirket tarafından geliştirilen pazarlama programı doğrudan dağıtım kararını etkileyebilir, Dell Computers'ta olduğu gibi. Kişisel satışın pazarlama programının en önemli unsuru olduğunda ve depolama, yerli kredi olanakları, paketleme gibi aracılık fonksiyonunun gerekli olmadığı da doğrudan dağıtımına yönelebilir. Bu hizmetlerin üretici tarafından etkili şekilde gerçekleştirilebildiğinde de doğrudan dağıtım kabul edilebilir¹⁹⁷.

2.10.2.1. Yurtdışı Satış Büroları

Yurt dışı satış büroları, dış pazarlarda dağıtım ve tutundurma ile ilgili faaliyetleri yürütürler ve üretici firma ile dış pazarlardaki dağıtım kanalları arasında bir köprü vazifesi görürler. Bu kuruluşların genellikle ana üretici firmadan sağladıkları malları, yavaş yavaş tüketicilere, dağıtıcılara, acentelere ve perakendecilere aktardığı görülür. İhracat yapılan dış pazarlarda faaliyet gösterdiklerinden buldukları bölgeyi iyi tanır ve bilgi sahibidirler. Yurtdışı satış büroları faydalı hizmetler sunabilir. Birincisi; tüketicinin mamulünü satmak istediği bölgeye ulaşmasında yardımcı olabilir. İkincisi;

¹⁹⁷ Bradley, p.340.

birçok üretici, yurtdışı satış bürosu ile bir hizmet merkezi olarak önemli bir yere, üne sahiptir. Zira yurtdışı satış büroları, yurtdışı pazarlarda en iyi hizmeti verirler¹⁹⁸.

Bir üretici belirli bir pazar bölgesindeki satışlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma ihtiyacını hissettiğinde o bölgede bir yurtdışı satış bürosu açabilir. Bu tür bir büro bölgesindeki tüm satış, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini yürütür. Yurtdışı büro öncelikle toptancılar ve bayiler gibi pazarlama organizasyonlarına veya bazı durumlarda endüstriyel kullanıcılara satış yapar. Bu nedenle bu bürolar yabancı bir pazardaki dağıtım kanalı ile kurulan ilk bağlantıdır. Genellikle büro bir depoya sahiptir ve bu depoda ürün stoklarını, yedek parçalarını, bakım gereçlerini vs. tutar. Satışlar doğrudan ana üreticiden ilk alıcıya da sevk edilebilir. Bunlardan dolayı, yurtdışı satış bürosunun çalışma şekli yurtdışındaki yabancı bir distribütörünkine çok benzemektedir, aradaki önemli fark yöneticisinin ana üretici şirketin bir çalışanı olması ve ana üreticiye karşı doğrudan sorumlu olmasıdır¹⁹⁹.

2.10.2.2. Yurtdışı Satış Şirketleri

Yurtdışı satış şirketleri de satış büroları gibi çalışırlar. Diğer bir deyişle, bunlar da üreticinin mallarının yurtdışında dağıtım ve tutundurmasını yaparlar. Ancak, bunlar üretici işletmeden ayrı ve bağımsız bir yönetime sahiptirler ve kârlarından kendileri sorumludur. Bunların sahibi üretici işletme olabilir, ya da satış şirketi yabancı sermayedarlarla ortaklaşa kurulmuş olabilir. Yurtdışı satış şirketleri satış bürolarına göre çok daha bağımsızdırlar²⁰⁰. Ancak bu bağımsızlık, ana üretici firma ve kendisi arasında bazı sorunlara yol açabilir. Transfer fiyatlarının saptanması buna örnek gösterilebilir. Bu şirketlerin genellikle ihracatı belirli bir düzeye ulaşmış firmalarca kurulduğu görülür. Çünkü bunların giderleri satış bürolarına göre çok daha fazladır, öte

¹⁹⁸ Akat, s.154–155.

¹⁹⁹ Emrah Ozan Mahir, “Kayseri İlindeki Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, 2009), s.81.

²⁰⁰ Özcan, s.177.

yandan, gerek satış büroları, gerek satış şirketlerinde, yabancı personelin eğitimi, özel bir sorun olarak, her iki halde de önem kazanır²⁰¹.

İhracat satış şirketlerinin kurmanın bazı avantajları aşağıda sıralanmıştır²⁰²:

- **Daha bütünleşmiş mamul hatları:** İhracat şubesi ayrı bir şirket olduğundan dış kaynaklardan da ürünler satın alabilir ve yurtdışındaki müşterilerine daha bütün bir mamul hattı sunabilir.
- **Birleştirilmiş kontrol:** İhracat ile ilgili tüm yetki bir organizasyonda toplanmıştır ve bu organizasyon çeşitli yerel departmanlardan gelen çatışmalara ait baskılardan uzaktır.
- **Maliyet ve kâr kontrolü:** Tüm gelirler ve harcamalar yerel organizasyondan ayrıldığı için ihracat maliyetleri ve kârları kolayca görülebilir.
- **Vergi avantajları:** Şirket gelirlerinden kaynaklanan vergiler ile ilgili bazı ülkelerdeki kanunlar üretici ana şirket ve ihracatçı şubesi için toplamda vergi avantajı sağlayabilir.
- **Finansman kolaylığı:** İhracatçı şube ayrı bir şirket olduğundan finansal durumunu tayin etmek daha kolay olabilir. Bunun bir sonucu olarak finans kurumları ihracat amaçlı fonları sağlamakta daha istekli olabilirler.
- **Birden çok fabrikaya sahip işletmelerde siparişlerin dağıtılması:** Üretici ana şirkete ait birden fazla fabrika bulunması durumunda ihracat şubesi siparişleri en uygun fabrikalara dağıtabilir ve trafik yönetimini denetleyebilir.

2.10.2.3. Yurt Dışı Distribütörler ve Acenteler

Uluslararası pazarlamada ileri düzeylere ulaşmış, gelişmiş ülkelerdeki firmaların tarihsel gelişmeleri incelendiğinde, dış pazarlara atılan ilk adımın acente ve distribütörler vasıtası ile olduğu görülür. Bağımsız satış büroları ve bağımsız satış şirketleri ise daha sonra kurulmuştur. Nitekim distribütörler, bugünde gelişmiş ülke

²⁰¹ Karafakıoğlu, s.223.

²⁰² Mahir, s.65.

ihracatlarının yaygın olarak kullandıkları bir dağıtım kanalıdır²⁰³. Acente ve distribütörler arasında dikkat edilmesi gereken önemli farklar vardır.

İhracatçı, acente veya distribütörlük sözleşmesinin kapsamı ve ilişkiler konusunda çok dikkatli olmalı ve sözleşmenin eksiksiz olmasına özen göstermelidir. Bir sözleşmede bulunması gereken bazı detaylar şöyle sıralanabilir²⁰⁴:

- **Anlaşma tarafları:** Firmaların adları ve adres/tel/fax vs. bilgileri.
- **Ürün tanımı:** İhracatçı, satıcı/aracısına makul bir gerekçe sunarak imalatı kesme hakkını elinde tutmalıdır. Rakip ürünlerin temsilciliği ancak bazı şartlar altında serbest bırakılabilir veya tamamen iptal edilebilir. Bu nedenle rakip, rakip olmayan ürün kavramı açıkça belirtilmelidir.
- **Kapsanan bölge:** Her bölge açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanım tek bir kasaba sınırlarından ibaret olabileceği gibi, herhangi bir ülkenin veya eyaletin bir bölgesi veya sınırları içindeki tüm alanlar da olabilir. Bunlar enlem ve boylamlarla da tanımlanabilir.
- **Kapsam sınırları:** Bu maddenin konulması, ihracatçının satıcı/alıcısının bulunduğu bölgede başka bir temsilciye mal göndermesini veya işi tamamen oraya yıkmasını düzenlemek için gereklidir.
- **Anlaşma süresi:** Bu madde anlaşmanın süresini belirlemektedir.
- **Yerel reklam sorumluluğu:** Bu, ihracatçının yetkisi dâhilinde bölgede yapılacak tanıtımın mahiyetini ve maliyetini düzenlemektedir.
- **Deneme süresi:** Bir sözleşme yapılırken taraflar iyi niyetli olsalar dahi, iyi niyet yeterli olmamaktadır. Bu amaçla, bir yıl gibi bir deneme süresinin konulmasında yarar vardır.
- **Periyodik raporlar:** Acente veya distribütörün düzenli olarak önceden belirlenmiş aralıklarla bölgedeki faaliyetleri hakkında rapor vermesi, ihracatçının da sevkiyatta meydana gelen bir değişim hakkında sıkça iletişime geçmesi gerekmektedir.

²⁰³ Karafakıoğlu, s.223.

²⁰⁴ [www.Dtm.Gov.Trdtmadminupload/ead5.Pdf](http://www.dtm.gov.tr/dtmadminupload/ead5.pdf)

- **Gizlilik gerekleri:** Temsilci, ihracatçıya ait iş ile ilgili gizli sayılabilecek bilgileri nedensiz yere diğer kişilere açıklamamalıdır. Ayrıca temsilci ihracatçı adına yasal prosedürleri başlatmamalıdır.
- **Sözleşmenin sona erme nedenleri:** Sözleşmenin otomatik olarak veya bir uyarıyla sona ermesini gerektiren durumların açık açık belirtilmesinde büyük yararlar vardır.
- **Teslim şekli:** FOB, CIF, CFR, CPT, CIP gibi. Bu distribütöre ulaşan malın fiyatının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Komisyoncu acente olması durumunda, acentenin teslim şeklini çok iyi bilmesi, alıcıyla bunu dikkate alarak görüşme yapmasını sağlar.
- **Mücbir sebep (Force majeure):** Taraflardan birinin sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyen ve tarafların kontrolü dışında olan, tarafların ya da taşımacıların, çalışanların hata veya ihmeline bağlanamayan, bütün çabalara rağmen aşılamayan ve öngörülmesi mümkün olmayan, deprem, sel, siyasi kargaşa v.b. istisnai bir durum ya da olaylardır.
- **Genel hükümler:** Anlaşmada bahsi olmayan diğer hükümlerin burada yer alması uygundur.
- **Yasal tercih:** Sözleşmenin hangi ülke kanunlarına göre uygulanacağı oldukça önemlidir. Bunun ihracatçı ülke kanunlarına göre olması uygundur.
- Bunların dışında uyuşmazlığın giderilmesine yönelik, ödemelerin gecikmesine ilişkin ilave maddelerin de sözleşmede yer alması mümkündür.

2.10.2.3.1. Yurtdışında Acente

Yurtdışında acenteler, pazarı tanıyan bağımsız yüklenicidir, şirketlerin emirlerini ve diğer görevleri yerine getirir, şirketin yurtdışında satış elemanı görevini yapar. Acente, şirketin mal sattığı müşterileri ile arasında doğrudan temas kurar. Ürün satıldığında, malın veya hizmetin türüne bağlı olarak komisyon alırlar. Acentenin, iyi iletişim sistemi dışında başarılı işlemesi için fazlasına ihtiyacı yoktur. Ancak, acentenin pazardaki yönelimler hakkında son derece bilgiye ihtiyacı vardır. Komisyon dışında acentenin satıştan kazandığı başka finansal çıkarı yoktur. Ürünlerin teslimatı ve ödemelerin toplanması şirketin sorumluluğudur. Acentelerin seçiminde iş temaslarının ve pazar deneyiminin esas önemi vardır. Acente yabancı asıllı satış temsilcisi ve takımın

önemli üyesi olduğundan acentenin kültürü ile şirket kültürünün uyuşması kritik öneme sahiptir²⁰⁵. Acente kullanmanın bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır.

Acenteler Üzerinden Satış Yapmanın Yararları²⁰⁶:

- İhracatçı firma her bir müşteri ile doğrudan ilişki içindedir. Acentenin sunduğu hizmetler devam etmese bile müşteriler ile kurulan ilişkiler devam ettirilebilmektedir.
- Tüm müşterilere tam bir satış fiyatı sunulabilmektedir. Acenteler tarafından talep edilen komisyon oranları sektörden sektöre değişiklik göstermektedir.
- Satış maliyetleri asgari düzeydedir. Acentenin seçilmesi aşamasında potansiyel firmaların belirlenmesi ve bu firmalar ile yapılacak mülakatların maliyeti, seçim dış pazar ziyaretinde yapılıyor ise konaklama ve seyahat masrafları gibi maliyetler oluşmaktadır. Çalışılacak acentenin belirlenmesinden sonra acenteye ürün örnekleri ücretsiz ya da önemli indirimler sağlanarak temin edilmelidir. Aynı zamanda acente tarafından kullanılacak satış literatürü, kartvizit ya da özel yönergelerin baskı masrafları da bulunmaktadır. Yapılan bu masraflardan sonra acenteler kendi hesaplarına çalışmaya başlamakta ve sipariş akışı da beraberinde başlamaktadır.
- Acenteler üzerinden satış çok küçük düzeyde başlangıç yatırımı gerektirmektedir. Bu nedenle ihracat işine yeni giren ve büyümeyi hedefleyen işletmeler tarafından kolay bir yol olarak görülmektedir. Ancak acenteler üzerinden satışlarda sipariş akışının sağlanması ve başarı için ihracatçı ve acentenin bir takım gibi çalışması gereklidir. İhracatçının satıştan sorumlu personeli tarafından acente sıklıkla ziyaret edilmeli, destek ve motivasyon sağlanmalıdır. Her ziyarette acentenin müşteriler ile görüşme ayarlaması da sağlanmalıdır.
- Acenteler ile çalışmak pazardaki duruma ilişkin sürekli geribildirim sağlanması yönünde fırsatlar sunmaktadır. Geribildirime ilişkin talep acente sözleşmesinde

²⁰⁵ Bradley, p.325.

²⁰⁶ Ayşe Oya Benli, "İhracatta Dağıtım Kanallarının Seçimi ve Kurulması", **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi**, Ankara, Kasım 2006, s.16.
[Www.Dkib.Org.Tr/Dosya/Pratik_Dagitim.Pdf](http://www.dkib.org.tr/Dosya/Pratik_Dagitim.Pdf)

yer almalıdır. Acentenin belirli aralıklarla düzenli olarak pazardaki gelişmeleri (olması yakın mevzuat değişiklikleri, talep, moda eğilimlerindeki değişimler ve yeni ürünlere ilişkin bilgiler v.b.) ihracatçıya bildirmesi gereklidir. Acente pazardaki rekabetçi faaliyetler ve stratejiler ile ilk olarak karşı karşıya gelecek taraf olarak müşteriye Pazar bilgisini sürekli olarak yansıtma görevini üstlenmelidir.

Acenteler Üzerinden Satış Yapmanın Sakıncaları²⁰⁷:

- Birim sipariş büyüklüğü küçüktür.
- Çok sayıdaki müşteri için kredi kontrol yönetimi gereklidir.
- Çok sayıdaki konsinye satış için katlanılması gereken paketleme ve teslimat maliyetleri bulunmaktadır.
- İhracatçının acente tarafından ürünün satışı için gösterilen çaba üzerinde hiçbir kontrolü bulunmamaktadır.

2.10.2.3.2. Yurtdışında Distribütörler

Distribütör, ürünleri satın alan ve ithal eden, depolayan ve üçüncü kişilere satarak kar eden üretici şirketlerin müşterisidir. Uzak pazarlarda müşteri hizmetlerini sağlayamayan şirketler için ihracat doğru seçim olmayabilir, bu gibi durumlarda şirket tanınmış distribütörleri seçmek zorunda kalabilir. Distribütör depolara, satış ve dağıtım ağına sahiptir ve gerekirse teknik yardım sağlamak için satış sonrası hizmetlerini verebilmektedir. Çoğu anlamda distribütör tayin etmek daha güçlü ve yapılması daha kolay bir düzenlemedir. Müşterileri bulma ve ödemeleri toplama sorunu distribütöre aittir. Şirket ürünlerinin pazarda çok sayıda göreceli küçük müşteri bulunuyorsa distribütör tayin etmek en etkili adım olabilir. Satışların ve hizmetlerin sadece deneyimli şirket personeli tarafından gerçekleştirilebilen daha yoğun endüstriyel pazarlarda distribütör tayin etmek daha az uygun olabilir. Distribütörler genellikle hızlı tüketim malları, inşaat materyalleri gibi standartlaştırılmış endüstriyel mallar, ucuz teçhizat ile çalışmaktadırlar. Distribütörler pazarda güçlü yapı oluşturmaktadırlar, ürün stoklarını müşterilere hazır bulundurmaktadırlar, ürün üzerinde tüm haklara sahip

²⁰⁷ Benli, s.16.

olduklarından ihracatçı şirketin ödemeleri toplama gerekliliği bulunmamaktadır. Distribütörler teçhizat ve satış personeli bulundurma maliyetlerine katlandıklarından belirli alanlarda özel distribütörlük haklarını istemektedirler. Ancak, bu ABD yerel kanunlarına ve AB rekabet kanununa aykırı düşmektedir²⁰⁸.

Britanyalı ihracatçılar çoğunlukla gidecekleri ülkede konumlanan bağımsız araçları yani, distribütörleri kullanmaktadırlar. Bunun sağladığı yararlar arasında ihracatçıların distribütörlerin pazar hâkimiyetinden, pazar bilgisinden müşteri bağlantıları, satış becerilerinden ve göreceli düşük fiyatta ve riskte müşteri hizmetlerinden istifade etmeleri vardır. Küçük şirketler ve finansal kaynakları ve ihracat uzmanları yetersiz olan ihracatçılar yurtdışı distribütörlerden en çok yararlanırlar²⁰⁹.

Distribütörler Üzerinden Satış Yapmanın Yararları²¹⁰:

- Büyük miktarda siparişler alınmaktadır.
- Konteynır büyüklüğünde teslimatta bulunulması sayesinde paketleme, nakliye ve sigorta masraflarından tasarruf edilebilmektedir.
- Çok sayıda alıcı yerine birkaç alıcı ile çalışılması sayesinde ticarete konu olan malların bedellerinin tahsilinde daha az sorun yaşanmaktadır.
- Yerleşik distribütörler genellikle nakit ödemelerde sağlanan indirim avantajlarından yararlanmak üzere satın alınış oldukları inalların bedellerini hemen ödemeye hazırdır.
- Satış öncesi ya da sonrası hizmet gereken satışlarda, distribütörler bu hizmeti sağlamak durumundadır. Ayrıca yedek parça stoku bulundurma imkânlarına da sahiptirler.

²⁰⁸ Bradley, p.325–326.

²⁰⁹ David Shipley, David Cook & Eileen Barnett, “Recruitment, Motivation, Training And Evaluation Of Overseas Distirbutors”, *European Journal Of Marketing*, 23,2, 2000, p.79. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

²¹⁰ Benli, s.15

Distribütörler Üzerinden Satış Yapmanın Sakıncaları²¹¹:

- Ticarete konu olan malların bedellerinin tahsilâtında sorunlar yaşanması halinde distribütörler tarafından yürütülen ticaretin hacminin büyüklüğü nedeni ile alacak miktarı da büyük olmaktadır.
- Distribütörlerin büyük miktarlarda alımlar yapması, ürünlerin fiyatlarında yüksek düzeyde indirim talep etmelerine neden olmaktadır. Distribütörler riskleri, yatırımlarını ve girdi maliyetleri tazmin etmek için satışlarından mümkün olan en yüksek getiriyi beklemektedir. Üstlendikleri masraflar denizaşırı ticaret nedeni ile daha da artmaktadır. Malları gümrüklerden çekmek, paketlerini açmak ve depolamak ve müşterilerine satış için yeniden paketleyip markalamak gibi işlevleri yerine getirmektedirler.

2.10.2.4. Gezici Satışçılar

İhracatçı işletmeler kendi işletmelerinde ücret karşılığı çalışan satış temsilcilerini, yabancı ülkelerdeki gereksinimleri saptamak, sipariş almak ve ihracatı gerçekleştirmek amacıyla görevlendirebilirler. Aktif bir pazarlama çabasının sonucu olan gezici satış temsilcilerinin temelde üç görevi vardır. Bunlar;

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

Özellikle, ikinci görevin yeni girilmeye çalışılan pazarlar açısından büyük önemi vardır. "Misyoner satışçı" adı da verilen bu satışçılar dış ülkelerdeki distribütör ve acentelerle birlikte çalışır ve onlara yardımcı olurlar, bunların kuramadıktan ilişkileri kurarak satışların daha kısa bir sürede yaygınlaşmasını sağlarlar. Gezici satışçılar yolu ile dolaysız ihracatın maliyeti, satış elemanlarına yurt dışında kaldıkları sürece

²¹¹ Benli, s.15.

ödenen yolluk ve benzeri giderler nedeni ile çok yüksek olabilir. Bununla birlikte, maliyeti kullanılan satışı sayısına bağlı olduğu gibi, riski de azdır. Ancak gezici satışı kullanıldığında, ihracatçı firmanın başarı şansının genellikle satışının kişisel gayretine bağlı kalacağı da unutulmamalıdır²¹².

2.10.2.5. Yabancı Ülkelerdeki İthalatçılar ve Toptancılar

Şüphesiz ihracatçı bir firma satışlarını doğrudan doğruya yabancı ülkelerdeki bir ithalatçıya veya toptancıya da yapabilir. Bu durumda o noktaya kadar ihracat dolaysız bir biçimde yapılmış olacaktır. Ancak bundan sonra dağıtım kanalının kontrolü ihracatçı firma için çok güçtür. Bununla birlikte, zaman içinde ithalatçılar ve toptancılarla ilişkiler geliştirilerek, dış Pazar hakkında faydalı bilgiler sağlanabilir. Bu kuruluşlarla distribütörlerde olduğu gibi ortak yatırımlar gerçekleştirilebilir²¹³.

Toptancılık: Ürünlerin ve hizmetlerin yeniden satıcılara ve ticari amaçla yeni bir mal veya hizmet üreticilerine satılması ile ilgili tüm faaliyetleri içermektedir. İmalatçılar ve çiftçiler toptancı değildirler çünkü onlar üreticidirler. Toptancılar perakendecilerden bir yönde farklılık göstermektedir. Birincisi, toptancılar promosyona, atmosfere ve kuruluş yerine pek önem vermezler, çünkü onlar, nihai müşterilerle değil iş müşterileri ile iş yaparlar. İkincisi, toptan mamuller, perakende mamullerden daha kapsamlı olup, toptancıların faaliyet gösterdikleri sahalar perakendecilerinkinden daha büyüktür. Üçüncüsü, toptancılar hukuki düzenlemeler ve vergiler konusunda devlet ile perakendecilere göre daha farklı ilişki içindedirler²¹⁴.

Toptancılık zaman içinde gelişme sağlamış bir kurumdur. Teknolojik gelişmelerde toptancılığa katkı sağlamıştır. Toptancılığın gelişmesinin başlıca nedenleri şunlardır²¹⁵:

²¹² Karafakıoğlu, s.226.

²¹³ Karafakıoğlu, s.226.

²¹⁴ Philip Kotler And Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 12.th Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006, p.320.

²¹⁵ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Megep (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Pazarlama ve Perakende Toptancılığın Özellikleri ve Türleri, Ankara, 2008, s.5.

<http://Cygm.Meb.Gov.Tr/Modulerprogramlar/Kursprogramlari/Pazarlama/Moduller/Toptancilik.Pdf>

- Üretim ve imalat yerlerinin tüketicilerden uzak bölgelerde olması,
- Üretimin fazla miktarlarda yapılması,
- Üreticiyi ve imalatçıyı depolama, nakliye gibi faaliyetlerden kurtarmış olması,
- Perakendecinin fazla stok bulundurmamak istememesi.

Toptancıların perakendecilere ve üreticilere sağladıkları çeşitli hizmetler vardır. Toptancıların perakendecilere sağladıkları hizmetler²¹⁶:

- Müşterilerin gereksinmelerine cevap verecek şekilde işlerini planlarlar, danışmanlık yaparlar, satış elemanlarını eğitirler, mağaza vitrinlenmesine, muhasebe ve stok kontrolüne yardımcı olurlar.
- Ticari kredi açacak, konsinye satış yaparak müşterilerini finanse ederler.
- İmalatçıdan büyük miktarda aldıkları için perakendeciye indirim yaparlar.
- Perakendecilere yakın yerde stok tutarak, (depo), zaman ve yerden tasarruf sağlarlar.
- Çabuk taşıma, teslim hizmeti yaparlar.
- Çeşitli imalatçılardan aldıkları mal çeşitlerinin koleksiyonunu yaparlar.
- Müşterilerine, rakiplerin faaliyetleri, yeni ürünler, fiyatlar vb hakkında bilgi iletirler.

Toptancıların üreticilere sağladıkları hizmetler²¹⁷:

- Üreticinin satış politikasını yansıtabilirler. İmalatçılardan daha çok kişi/kuruluş tanır ve kendilerine genellikle uzaktaki imalatçılardan daha çok güvenilir.
- Üreticiden büyük miktarda mal alarak onları daha çok üretime teşvik ederler.
- Üreticilerin doğrudan satış yapmalarından doğacak aşırı uğraşları azaltırlar.
- Tüketici ve perakendecilerden imalatçıya “geri-bildirim” (bilgi) sağlarlar.
- Üreticilerin satış/pazarlama giderlerini azaltırlar, düşük bir maliyetle ve güçlü bir satış kadrosuyla çok sayıda perakendeciye ulaşabilirler.
- Üreticilerin stok yükünü ve riskini azaltırlar.

²¹⁶ Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, 3.Basım, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınevi, 2008, s.477.

²¹⁷ Tek ve Özgül, s.477.

Uluslararası pazarlardaki toptancıların vermiş oldukları hizmetler ve bu hizmetlerin kalitesi her zaman aynı seviyelerde olmamakta ve bu durum karşısında ihracat performansları beklenen hedeflerin altında kalabilmektedir. İhracatçı firmalar, hedeflenen ihracat performanslarına ulaşamaması ve pazarla doğrudan ilişki kurulamaması durumlarda, ihracatta kontrol problemleri ortaya çıkabileceği için uluslararası pazarlardaki toptancıları atlayarak perakendecilere yönelebilmektedirler²¹⁸.

2.10.2.6. Dış Pazarlardaki Perakendeciler ve Uluslararası Perakendecilik

Özellikle son on beş-yirmi yıl içerisinde birçok batı ülkesinde bazı perakendeci kuruluşların giderek geliştiği ve güçlendiği görülmektedir. Süpermarket ve departmanlı mağazaların tipik örneklerini oluşturduğu bu kuruluşlarda, binlerce çeşit mal satılmaktadır²¹⁹.

Perakendecilik: ürün ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama, sadece kişisel veya ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar²²⁰.

Klasik veya modern, küçük veya büyük tüm perakendeciler için önemli olduğu doğru ürünü, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde bulundurmaktır. Perakendeciliğin bu beş temel kuralını uygulamayan hiç kimse, ister bir sokak satıcısı, ister bir hipermarket olsun perakendecilikte başarılı olamaz. Doğru yer kavramı ürünlerin mağaza veya tezgâhtaki konumunu da içerir. Perakendeci için doğru yer, tüketici içinde doğru yerdir. Perakendeci tezgâhını, dükkânını doğru yerde açarsa müşterisi daha az zaman ve emek harcayarak satın alma olanağına kavuşur²²¹.

Yabancı perakendecinin kullanılması için söz konusu ürünün endüstriyel olmaktansa tüketim ürünü olması önemlidir. Üreticinin perakendeciler ile temasa geçerek ürünlerini teklif edebileceği birkaç yol vardır: kişisel ziyaretlerden ürün kataloglarının gönderilmesine kadar. Kişisel ziyaretler, seyahat maliyetlerinden ve satış personeline ödenen komisyonlardan dolayı pahalıdır, ancak daha etkindir ve potansiyel

²¹⁸ Cengiz ve Diğerleri, s.42.

²¹⁹ Karafakıoğlu, s.227.

²²⁰ Ömer Baybars Tek ve Fatma Demirci Orel, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, 3.Basım, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2008, s.4.

²²¹ Karafakıoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, s.285.

dağıtıcının gözetlenmesini sağlamaktadır. Otomobiller gibi pahalı veya büyük çaplı ürünler için üreticinin distribütörleri atlayarak doğrudan perakendeciler ile temasa geçmesi faydalı olabilir. Gerçekten de büyük perakendecilerin çoğu doğrudan üreticiler ile çalışmayı tercih etmektedirler. Örneğin, Avrupa’da zincir gıda perakendecileri daha büyük ve daha güçlü hale gelince fiyat ayrıcalığını elde etmek amacı ile doğrudan yabancı üreticiler ile çalışmayı tercih etmektedirler²²².

Uluslararası pazarlarda perakendeciler, ihracatçı firmaların malların hedef pazarda bulunan en son tüketicilere satan ihracat araçlarıdır. Global rekabetin giderek yükseldiği günümüz Pazar koşullarında, aynı kalitedeki malları benzer satış modelleriyle sunan perakende mağaza zincirleri uluslararası pazarlarda giderek daha fazla ağırlık kazanmaktadır. Bu süreçte, uluslararası perakendecilik alanında sözleşmeli dikey bütünleşmiş sistemler olarak ortaya çıkan franchising sistemleri, aynı standartlar altında hareket eden perakende mağazalar zincirlerinin dünya ölçeğinde hızla yaygınlaşmasında itici güç olmuştur. Uluslararası pazarlara girişte büyük hacimli perakende mağazalarının sayılarının artması, ihracatçı firmalar için doğrudan doğruya çok çeşitli sayıdaki mallarını satabilecekleri bir alıcı kitlesine sahip olmalarını sağlamaktadır. İhracatçı firmaların uluslararası pazarlarda böylesine büyük bir potansiyeli değerlendirebilmeleri için, oldukça standartlaşmış ve hizmet kalitelerini yükseltmiş olan perakende mağaza zincirlerinin bekledikleri kalitedeki mal ve hizmetleri sunabilmeleri gerekmektedir. Uluslararası perakendecilik sisteminin günümüzde yaşadığı önemli gelişmelerden bir diğeri de, büyük perakende mağaza zincirlerinin gerekli hacimlere ulaşılması halinde geriye doğru dikey bütünleşmeye giderek, sattıkları bazı malları ihracata yönelmiş imalatçı firmalara ürettirmeleri ve onlardan temin etme yoluna gidebilmeleridir²²³.

Perakende kuruluşları genellikle mümkün olan en düşük fiyat ile en yüksek satış hacmini sağlamayı hedeflemektedir. Dolayısı ile satın alma kararlarını düşük fiyat unsuru etkilemektedir. Diğer yandan perakendeci kuruluşların kendilerine özgü ve iç pazarı genişletmeyi hedefleyen fiyat, ürün ve tutundurma politikaları bulunmaktadır. İhracatçı firmaların perakendecilere satış yaparken bunları göz önünde bulundurmaları

²²² Onkvisit & Shaw, p.505.

²²³ Cengiz Ve Diğerleri, s.42-43.

ve kendi fiyat, ürün ve tutundurma politikalarını da bu doğrultuda ayarlamaları gerekmektedir²²⁴.

2.10.2.7.Yabancı Ülke Hükümetlerine Bağlı Kuruluşlar

Yabancı ülkelerdeki devlet kuruluşlarına yapılan yurtdışı satışların genellikle uluslararası ihalelere katılmak yoluyla yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Doğu bloğu ve Arap ülkelerinde yapılan satışlarda ihalelere katılmak çoğu zaman tek seçenektir²²⁵. Nitekim bu ülkelerde ihracat, ancak özel olarak görevlendirilmiş ve kendilerine yetki verilmiş ithalatçı devlet kuruluşlarına yapılabilir. Bu kuruluşların satın alma anlayışları ve yöntemleri ise, herhangi bir yabancı müşteriye göre çok farklı olduğundan, özel durumlarının gerektirdiği şekilde hareket etmek zorunlu olacaktır. Nitekim bu ihtiyaçtan hareketle bazı firmaların bu kuruluşlara satışlarını, özel olarak yetiştirilmiş satışıçılarla yaptıkları görülmektedir. Açılan ihalelerde satın alınan mal miktarı genellikle büyük olduğundan küçük firmaların bunlara katılma imkânları hayli sınırlıdır. Bu nedenle bu tür satışlarda kooperatiflerin, birliklerin veya birleşik ihracat yönetimi firmalarının başarı şansı tekil firmalara göre daha fazla olacaktır. Öte yandan, uluslararası ihalelere katılırken yatırılması gereken teminatların miktarı hayli yüksektir. Bu nedenle, ihracatçı firmanın ülkesinde hükümetin gerekli desteği ve esnekliği göstermesi, güçlü dış rekabet karşısında firmanın başarılı olması için şarttır²²⁶.

2.10.2.8.Elektronik Ticaret Aracılığı ile Doğrudan İhracat

Günümüzde internet destekli araçların yoğun bir şekilde kullanımı sonucunda firmalar iç ve dış pazarlardaki faaliyetlerinde hızla elektronik ticarete yönelmeye başlamışlardır. Zaman ve uzaklık sınırlarını ortadan kaldıran internetin günlük ekonomik faaliyetler içerisinde daha kullanabilir ve güvenilir olmasıyla artan karlılık potansiyeli elektronik ticareti çağımızın konusu haline getirmektedir²²⁷.

²²⁴ Benli, s.18.

²²⁵ Kirtiş, s.126.

²²⁶ Karafakıoğlu, s.226–227.

²²⁷ Cengiz ve Diğerleri, s.43.

Geleneksel perakende dağıtım kanalları yanında, şirketler günümüzde internet gibi bilgi teknolojilerinden yararlanarak ürünlerini doğrudan online olarak dağıtabilmekteler. Geleneksel ve online dağıtım karması şirketlerin dağıtım kanallarına yeni boyut kazandırmıştır. Bu rekabetin ana konusu geleneksel ve online dağıtım kanalları arasındaki fiyatlandırma rekabetidir. Dell Computer'in başarısı aracılığıyla aradan çıkarmanın mümkün olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer yandan geleneksel kanallar ürüne artı değer katabiliyorsa, dağıtım kanalları olarak yerlerini koruyacaktırlar. Örneğin, otomobil üreticileri ile perakende satıcıları arasındaki stratejik ortaklık araba sahiplerine kaliteli hizmet sağlamaktadır, dolayısıyla, zincirdeki tüm üyeler için artı değer yaratmaktadır. Bileşim teknolojilerinde satıcılar kanal ortakları ile ilişkilerini geleneksel kanalları atlayarak güçlendirmeye çalışıyorlar. Çoğu zaman online dağıtım ile geleneksel dağıtım kanalları arasında karma oluşturulması en iyi seçenektir, böylece müşteriler ürünlere her iki yoldan da ulaşabilirler. Bir taraftan, üretici geleneksel dağıtım kanalları ile rekabet edebilmek için fiyatlandırma dahil rekabetçi online kanalını oluşturmak zorundadır. Diğer taraftan, geleneksel dağıtım kanalları hayatta kalabilmek için artı değer yaratan hizmetler gibi yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Kitap veya CD gibi homojen ürünler için internet kanallarının sunduğu fiyat %9 ile %16 daha ucuz. Bazı şirketler iki dağıtım kanallında da fiyatları aynı düzeyde tutmaktadır. Örneğin, Zurich sigorta şirketi faaliyetlerini hem internet üzerinden hem de acenteler arkalı yürütmektedir. Her iki kanal için de poliçe fiyatları aynı tutulmaktadır. Bunun karşılığında, üreticiler geleneksel dağıtım kanallarından da kazanç elde etmek için onlara internet'te sunulan fiyattan daha düşük toptan fiyatını uygulayabilir. Online dağıtımın üretim dağıtım sistemine girişi rekabetçi fiyatları ve ödemeleri meydana getirmekle kalmamakta, uygun maliyetli perakende hizmetlerini de teşvik etmektedir²²⁸.

E-ticaret pazarlamacılar fiyatların düşürülmesi, yeni pazar kesimlerine erişim, bilgilerin küresel çapta yayılması gibi yeni olanaklar sunar. Şirketlerin e-ticarete başlamaları ile karşılaşacakları en büyük zorluk dağıtım kanalları arasındaki çatışmadır. Araştırmalara göre şirketlerin %66'sı dağıtım kanalları arasındaki çatışmayı

²²⁸ Dong-Qing Yao & John J. Liu, "Competitive Pricing Of Mixed Retail And E-Tail Distribution Channels", *The International Journal Of Management Science*, 2005, 33, p.235–236. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

online satış stratejilerinde karşılaştıkları en büyük zorluluk olarak nitelemişlerdir. Şirketler kanalı yeniden kurmaya ve daha basit hale getirmeye çalışmaktadırlar, bu süreç ise var olan kanal üyeleri ile çatışmaya götürür. Geleneksel dağıtım kanalları e-ticareti bir tehdit olarak görmektedirler. Şirketlerin, dağıtım sistemleri içerisinde kanallar arası çatışmayı nasıl yönetecekleri, iş başarıları üzerinde önemlidir. Dağıtım kanallarının satışa dâhil edilmesi şirketler arası güven ve işbirliğini inşa eder ve istenmeyen kanal çatışmalarını engeller. Kanallar arası çatışmaları engellemek için stratejiler özetle aşağıda verilmiştir²²⁹:

1. Şirketler kendi sitelerinde ürün fiyatlarını dağıtım kanalı ortaklarının satış fiyatlarından düşük göstermemelidirler;
2. Şirketler kendi siteleri üzerinden gerçekleştirilen satışların teslimatını dağıtım kanalı ortakları aracılığı ile gerçekleştirebilirler;
3. Şirketler, kendi siteleri üzerinden satış yapmak yerine sadece ürün hakkında bilgi verebilirler;
4. Şirketler, dağıtım ortaklarının reklamını kendi sitelerinde yapabilirler ve ortakları bunun için teşvik edebilirler;
5. Şirketler kendi sitelerinde sadece kendi ürünlerinin reklamını yapmalıdırlar;
6. Şirketler, kendi sitelerinde sundukları ürünleri özel marka adı altında pazarlamalıdırlar.

Tüm şirketler gibi internet üzerinden iş yapan şirketler de ürün tekliflerini dizayn etmeleri gerekiyor. Bu işlem, ürün çeşidini ve teslim hizmetini de içermektedir. Daha az yatırım yaparak internet dağıtım kanalları geleneksel mağazalardan daha fazla ürün çeşidi sunabilmektedirler. Müşteriler siparişlerini belirli noktalardan kendileri alabilecekleri gibi evlerine teslimat da yapılabilir. Teslimat sırasında müşterilerin şahsen bulunma gerekliliğinin olup olmadığı önemli faktördür. Müşterilerin teslimat sırasında bulunmalarına ihtiyaç yok ise teslimat daha esnek olabilmektedir, ancak bu posta kutusunda bırakılabilecek ürünler için geçerlidir. Örneğin Amerikalı sebze ve meyve dağıtıcısı Streamline müşterilerin evde olmadığı zamanlarda kullanmak üzere ürünleri

²²⁹ Kevin L. Webb, "Managing Channels Of Distribution In The Age Of Electronic Commerce", *Industrial Marketing Management*, 2002, 31, p.96–99. ScinceDirect. Erişim,: Mart, 2010.

için özel soğutucu kutularına yaptığı yatırımları yüzünden batmıştır. Teslimat sırasında müşterilerin bulunmasını gerektiren zamanlarda, şirket ile müşterinin teslimat aralığı üzerinde anlaşmaları gerekmektedir. Bu aralığın uzunluğu ve gün içindeki zamanlaması iki taraf için de önemlidir. Bu faktörlerin hepsi dağıtım maliyetini doğrudan etkilemektedir. Maliyet ve hizmet kalitesi arasında dengeyi tutturabilmek çok önemlidir²³⁰.

İnternet kanallarının dağıtım fonksiyonlarını yerine getirmekte karşılaştıkları en büyük engel maddi malların fiziki teslimatı olduğundan dolayı internet üzerinden gerçekleştirilen satışların teslimatı için şirketler kanal ortaklarına gereksinim duyacaklardır. Örneğin, Hewlett-Packard yeni satış modellerinde dağıtım kanallarına nakliyat şirketlerini dahil etmektedir. Aynı şekilde, Almanya'nın en büyük online kitap satıcılarından Libri, internet üzerinden gelen siparişleri en yakın kitap mağazasına yönlendirmektedir. Müşteriler sipariş ettikleri kitabı mağazadan alabilecekleri gibi, kendilerine postalanmasını da isteyebilirler²³¹.

Elektronik ticaret sırasında yaşanan diğer önemli bir olay – ürünlerin iadesidir. Müşterilerin ürünü önceden deneme ve hissetme şansının olmaması iade oranının yüksek olmasına neden oluyor. Örneğin, internet üzerinden elbise satış mağazalarında iade oranı %45 bulmaktadır. İadeler ile baş etmenin maliyeti online kanalın ekonomik dayanağını yok edebilir. Ürünlerin iade oranını azaltabilmek için şirketler elektronik ürünler için kurulum desteği gibi ek hizmetleri sunmaktadırlar. Geleneksel dağıtım kanallarında da olduğu gibi iyi tanınmış marka adı alıcılarda güven yaratmaktadır. Geleneksel dağıtım kanal yapısının mevcut olması elektronik kanalın teslimat işlemini kolaylaştırabilir. Eve teslimat yerine müşteriler siparişlerini mağazadan alabilirler. İnternette alınan ürünlerin iadelerinin geleneksel mağazalara yapılabilmesi sadece maliyetleri azaltmakla kalmayıp, müşteri memnuniyetini de artırmaktadır²³².

²³⁰ Niels A.H. Agatz, Moritz Fleischmann, Jo A.E.E. Van Nunen, "E-Fulfillment And Multi-Channel Distribution – A Review," *Euporean Journal Of Operational Research*, 2008, 187, p.342. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

²³¹ Webb, p.99.

²³² Agatz, Fleischmann, Nunen, p.343.

Son yıllarda internet'in yeni dağıtım kanalı olarak ortaya çıkması ile seyahat acentelerinin üstlendiği aracılık fonksiyonu da giderek değişmektedir. Yüksek rekabet düzeyine sahip pazarda turizm şirketlerinin ürünlerini hedef kitlesine ve yerel pazarlara ulaştırmak için etkin dağıtım stratejisine ihtiyaçları vardır. Böyle bir pazarda etkin dağıtım sistemini geliştirmek için bireysel kanalların performansından dağıtım karmasının tümüne kadar farklı faktörlerin değerlendirilmesi gerekiyor. Profesyonel seyahat acenteler için pazarlama kanalları daha fazla çeşitlendirilmiş, daha yüksek riske sahip ve önemli ölçüde farklı verimlilik göstermektedir. Örneğin, dağıtım kanallarının artması seyahat acentelerin envanterlerini kontrol etmesini zorlaştırır ve farklı dağıtım kanallarının etkinliğini ölçmeyi zora sokar, bu yüzden başarılı şirketler hedef pazarlarına ulaşmak için tüm potansiyel dağıtım kanallarından yararlanmalıdırlar²³³.

İnternet ihracatçılara firmayı ve ürünlerini tanıtmaya olanağı sağladığı gibi, dış pazarlar ve potansiyel müşteriler hakkında, bilgi toplama olanağı da sağlamaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması ihracat ve ithalata ilgili belgelerin elektronik ortamda sağlanması ve başvuruların yine bu yoldan yapılması kolaylığını da sağlayacaktır²³⁴.

2.10.3.Yurt Dışında Üretim

Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmaların bir bölümü, kendi ülkelerinde bir malı üretip bu üretimi ihraç etmek yerine, doğrudan doğruya hedef aldıkları dış pazarda üretimi tercih etmektedirler. Firmaları dış pazarda üretim yapmaya yönelten veya zorlayan nedenler çok çeşitli olmakla birlikte bunların en önemlileri taşıma maliyetlerinin yüksekliği, ithalde alınan yüksek vergiler, ithalat kotaları ve dış pazarlardaki hükümetlerin yerel üretimi teşvik etmek için uyguladıkları diğer ekonomik politika ve önlemlerdir. Dış pazarda üretim ayrıca bu yolu seçen firmalara, eğer varsa

²³³ Leo Huang, Kaung-Hwa Chen, Ying-Wei Wu, "What Kind Of Marketing Distribution Mix Can Maximize Revenues: The Wholesaler Travel Agencies' Perspective", *Tourizm Management*, 2009, 30, p.733. Emerald. Erişim: Mart, 2010.

²³⁴ Karafakıoğlu, s.229.

dış pazardaki düşük işçilik ücretlerinden yararlanmak, girilen pazara mümkün olduğu kadar genişliğine ve derinliğine sokulmak imkânını da sağlamaktadır²³⁵.

2.10.3.1.Montaj

Dış pazarda üretim montaj şeklinde yapıldığında, nihai mamul yurtdışında ana firmadan gönderilen parçaların bir araya getirilmesiyle yapılır. Montaj yolu ile üretimin uygulanma nedenleri ise; parçaların taşıma giderlerin mamulün taşıma giderlerinden düşük olmasıdır. İkinci neden; uygulanan gümrüklerdir. Mamul bu şekilde ihracata konu olduğunda maliyet tasarrufu gerçekleşebilir. Taşıma masrafları değişik yabancı hükümetlerin bürokratik harcamalardan daha düşüktür ve bazı mamullerin gümrük masrafları mamulü tamamlamak için gerekli parçaların getirilmesinden yüksektir. Bunun yanında, bulunan yerde üretim yapılmasında bir maliyet tasarrufu imkânı vardır. Özellikle maliyetler, otomasyon ve ölçek ekonomisi yoluyla düşürülür. Diğer yandan, montaj yoluyla üretimde, yoğun işçilik ve daha az dalgalanma olmasından dolayı maliyet indirimine imkân tanınır. Ayrıca, yurt dışında montaj üretim, şube üretimle faaliyet için gerekli sermaye yatırımından daha azını gerektirir. Yurt dışında montaj uygun şartlar ve durumlar altında faydalı bir Pazar elemanı haline dönüşebilir²³⁶.

2.10.3.2.Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim bir yönüyle üretimin ulusal sınırların dışına taşınması özelliğine sahipken, diğer yönüyle de anlaşma koşulları altında belirli bir malın üretimini yabancı bir işletmenin gerçekleştirmesini içermektedir. Daha çok fason imalat yapan işletmelerin, bu tür anlaşmalarla uluslararası ticari faaliyetlerini sürdürdükleri bilinmektedir. Bu noktada sözleşmeli üretim; bir işletme ile ilgili malların, yabancı bir ülkede başka bir şirkete sözleşme koşulları altında imal ettirilmesidir. İmalat yapan işletmeye ödemeler genellikle üretim hacmi üzerinden yapılır. Bu tür üretimlerde kalite ve diğer özellikler çok önemlidir. Üretimin yabancı ülkede bir firmaya yaptırılmasına

²³⁵ Karafakıoğlu, s.229.

²³⁶ Akat, s.156.

rağmen, üretilen malların pazarlanmasını kendi adına üretim yaptıran ana firma gerçekleştirir²³⁷.

Sözleşmeli üretim (contract manufacturing) lisans ile üretim ve doğrudan yatırım arasında bir orta yoldur. Uluslararası pazarlara girmek isteyen şirket yabancı pazardaki bir üreticiye ürünlerinin üretimini sözleşme ile yaptırır. Sözleşmeli üretim yöntemi, bir tür dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemidir. Ürünler, üretimin yapıldığı ülke pazarında veya başka bir uluslararası pazarda yine ana şirket tarafından pazarlanır ve dağıtılır. Sözleşme, genellikle yurtdışındaki üreticiye teknoloji transferi ve teknik yardımı da içerir. Örneğin 1996 yılında Tayvan'da Acer şirketi ürünlerinin büyük bir kısmını Apple gibi diğer bilgisayar üreticileri için üretmiştir ve bu ürünler alıcıların markaları ile satılmıştır. Benzer şekilde, IBM, Hewlett-Packard, ve Digital Equipment da aslında SCI Systems, Solectron ve Merix gibi sözleşmeli üreticiler tarafından üretilmektedir²³⁸.

Sözleşmeli üretimin bazı avantajları ve dezavantajları aşağıda verilmiştir²³⁹.

Sözleşmeli üretimin avantajları:

- Sözleşmeli üretim, sınırlı bir yerel yatırım gerektirmektedir. Firma ilk kuruluş yatırımı maliyetlerden tasarruf sağlar.
- Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantaj sağlayabilecektir.
- Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilir.
- Milliyetçilik akımlarından etkilenme olasılığı düşüktür.
- Tarife dışı ve diğer engellerden kaçınılmış olabilir.
- Üretim faaliyetlerinden sıyrılmak, uluslararası pazara açılarak firmanın özellikle pazarlamada (ürün tasarımı, satış, dağıtım,, satış sonrası hizmete vb.) uzmanlaşmasını sağlayacaktır.
- Üretimi yaptıran uluslararası firma için bir esneklik söz konusudur. Şöyle ki, firma anlaşmanın süresine bağlı olarak, yerel üreticinin

²³⁷ Ecer ve Canitez, s.79.

²³⁸ Mahir, s.93.

²³⁹ Cengiz ve Diğerleri, s.87–89.

faaliyetlerinden memnun kalmazsa, başka bir üretici ile sözleşme imzalayabilir.

- Ar-Ge, pazarlama, satış ve CRM faaliyetlerinde kontrol, üretimi yaptıran firmaya aittir.
- Üretimi yaptıran firma iş ve sosyal güvenlik hukukuna ilişkin sorunlardan uzak durabilir.
- İşçilik ya da enerji maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde avantaj sağlayacaktır.
- Üretimi gerçekleştiren yerel firma açısından ise bilgi ve uzmanlık kazanma imkânı sağlar.
- Üretim yapılan ülkede istihdam yaratarak, işsizlik gibi sosyal konuların olumsuz etkileri azaltılabilir.
- Üretim yapan ülkenin ekonomisinde canlanmalara neden olur.

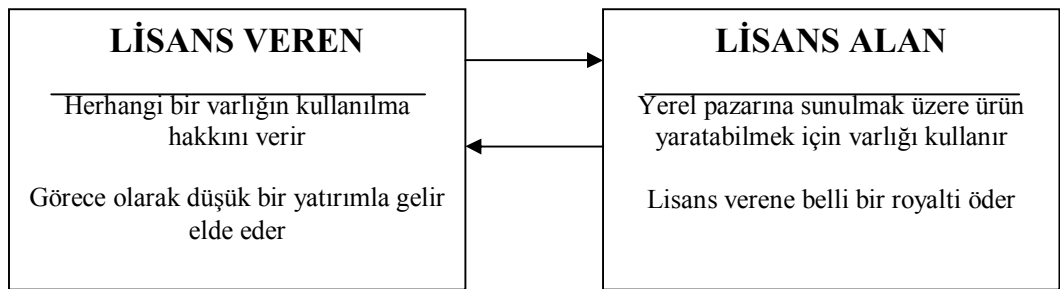
Sözleşmeli üretimini dezavantajları:

- Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olmaktadır.
- Sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte olası bir rakip olabilmektedir. Çünkü firma üretim know-how'ını edinmiştir.
- Üretim ve kalite standartları açısından yeterli bir yerel üretici bulmak zor bir iştir. Bu engeli aşmak ise ancak pazarlama araştırmasıyla mümkün olabilir.
- Yerel bir üreticiden yararlanıldığı için üretimden kaynaklanan kararlardan yoksun kalınabilir.
- Düşük işçilik ücretleri, işçi-işveren ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanmasına neden olarak, üretimin verimliliğini azaltabilir. Aynı zamanda düşük ücretle emekten yararlanmak kamuoyu tarafından eleştiri konusu olabilmektedir.
- Üretimi yapan yerel firmaya zaman zaman, üretime ilişkin teknik eğitim verilmesi zorunda kalınabilir. Ayrıca, uluslararası firmanın, yerel firmanın üretim faaliyetleri üzerinde sürekli kontrolü olmalıdır. Ürün kalitesi için bu bir zorunluluktur.

2.10.3.3.Lisansla Üretim

Yurt dışında üretim yapmanın bir diğer yolu da lisans yani yurt dışında yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni veya yetkisi vermektir. Bu yöntemde de üretim bir başkası tarafında gerçekleştirildiği için, firmanın, yurt dışında yatırım yapması gerekmez²⁴⁰. Lisans verme yoluyla, ana firma, yabancı ülkedeki işletmeye bir üretim sürecini, markayı, patenti, ticari sırrı ya da bunun gibi destek hizmetlerini sağlar. Böylece ana üretici firma, üretim tesisleri kurmadan, büyük yatırımlara ve riske katlanmadan kolayca dış pazara girme avantajını yakalamış olur²⁴¹.

Lisans verme; royalti, lisans ücreti gibi bir bedel karşılığında gerçekleşir. Lisans veren yani lisans verenin (licensor), lisans alandan (licensee) istediği bedel; sektöre, lisans verenin marka değerine, anlaşmanın süresine, lisans alanın ülkesindeki ekonomik koşullara vb göre farklılık göstermektedir. Bu bedel genel satış hacmi ya da kar üzerinden alınmaktadır. Örneğin, Disney bir lisans veren olarak, lisans alanlarından satış gelirlerinin %5'ini almaktadır. Lisans bedeli kimi durumlarda ise başlangıçta alınmaktadır. Bu daha çok teknik bilginin lisans anlaşması yoluyla verildiği zamanlarda uygulanmaktadır. Bazen de yıllık bir ödeme yapılması durumunun olduğu anlaşmalara rastlanmaktadır. Lisans verme süreci özet olarak, aşağıdaki şekilde basit şekilde gösterilmiştir.



Şekil 14: Lisans Verme Süreci

Kaynak: Cengiz Ve Diğerleri, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, 2. Baskı
İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.53.

²⁴⁰ Karafakıoğlu, s.231.

²⁴¹ Belgin Aydın, "Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar Ve Türk Şirketleri Açısında Önemi", **Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, 2, 2003, s.137.

Birçok firmanın dış pazarlara lisansör olarak girmeyi tercih etmesini çeşitli nedenleri vardır. İlk olarak, dış pazarda yatırım yapmak gerekmemektedir. İkincisi, hedef alınan dış pazara çok kısa bir sürede girilebilir. Yatırım yaparak dış pazarda bir fabrika kurulmasına karar verildiği takdirde, üretime geçmek az zaman alacaktır. Üçüncüsü, lisansiye firmaya teknoloji aktarıldığı için, dış pazardaki hükümetlerin pazarlarına giren firmaya karşı olumlu bir tutum içine girmeleri kolaylaşacaktır. Nihayet kontratla üretimde olduğu gibi, lisans verme yolu ile üretimde de işçi-işveren ilişkileri ve benzeri üretim ve dış Pazar çevresi ile ilgili problemlerden kaçınılmış olur. Buna karşılık, kontratla üretimin önemi sakıncaları lisansta da vardır.²⁴²

Lisans anlaşmalarının dezavantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁴³:

- Lisans anlaşması sona erdiğinde, lisans ile çalışan kuruluş lisans veren kuruluşun rakibi haline gelir;
- Lisans ile çalışan şirket pazara tam anlamda nüfuz edemeyebilir, dolayısıyla pazara rakiplerin girmesine olanak doğar;
- Şirket pazara doğrudan girdiğinde lisans ödemelerinden kazanacağından daha fazla gelir elde edebilir;
- Şirketin marka ismi altında satılan ürünün kalite kontrolünün zor olması;
- Hükümet telif ücretlerinin transfer edilmesini zorlaştırmaktadır.

Lisans anlaşmalarının diğer bir dezavantajı da; söz konusu anlaşmayla her iki taraf için sorumluluklar detaylı bir şekilde saptansa da, lisansörün lisansı üzerinde kontrolü kaybetmesi ve uygulamada yanlış anlaşılımlar ile çatışmaların görülmesi her zaman olasıdır. Bu nedenle zamanla artan kontrol kayıpları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar lisans anlaşmasını, lisansör için sorunların kaynağı durumuna getirebilir²⁴⁴.

²⁴² Karafakıoğlu, s.231.

²⁴³ L.S. Walsh, **International Marketing**, 3th Edition, London: Longman Group Uk Limited, 1993 p.113.

²⁴⁴ Ecer ve Cantez, s.76.

2.10.3.4. İmtiyazlı Lisans Sözleşmeleri (Franchising)

Franchising, bir firmanın ülke içinde ve dışında Pazar payını büyük sermaye harcamaları yapmadan ve şirketin sahipliğini azaltmadan genişlettiği, yayılmak için gerekli sermayeyi franchise alanlardan temin ettiği bir yöntemdir. Günümüzde şube sayısı fazla olan firmalar franchise vererek maddi ve idari yüklerini azaltabilirler²⁴⁵.

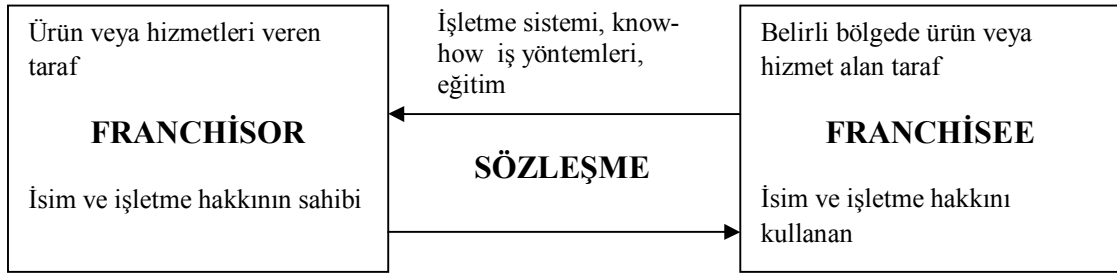
Franchising, artan global rekabet ortamına bağlı olarak, fast-food başta olmak üzere ev ve araç bakımı, konaklama, temizlik vb. gibi birbirlerinden oldukça farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin yararlandığı önemli bir pazarlama uygulaması haline gelmiştir. McDonald's, Kentucky Fried Chicken, 7-Eleven, Body Shop, Tie-Rack, Pizza Hut ve Service Master gibi işletmeler franchising yoluyla büyüme konusunda oldukça başarılı olmuşlardır. Özellikle McDonald's bu konuda göze çarpan işletmelerin başında gelmektedir. 2005 yılı itibariyle, McDonald's'ın toplam restoran sayısı 31.866'ya ulaşmış olup, bu sayının her yıl 500 daha artırılması planlanmaktadır. Ayrıca, aynı dönemde 20,4 milyar \$'ı geçen satış gelirini yıllık ortalama %3-5 artırmayı hedeflemektedir. Bu başarının temelinde franchising sisteminin etkin bir biçimde uygulanması yatmaktadır. McDonald's franchising sözleşmelerini oldukça kurumsallaşmış bir yapı içerisinde hazırlamakta ve restoranlarını tek bir merkezden yönlendirerek bütünselliği bozmamaktadır²⁴⁶.

Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, belli bir bölgede, belli bir süre için bağımsız bir yatırımcıya kullanıldığı, ana firmanın yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Kendi alanlarında başarılı olmuş, kaliteli ürün veya hizmet üreten firmalar, ürün veya hizmetlerinin ülke içinde ya da ülke dışında ana firmayla tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda

²⁴⁵ Dilber Ulaş, "Bir Pazarlama ve Dağıtım Yöntemi Olarak Franchising Sistemi", **4. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Antakya-Hatay, 18-20 Kasım, 1999, s.133.

²⁴⁶ Banu Kütler ve Kartal Demirgüneş, "Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 21, 2, Yıl: 2006, s.94.

üretilmesi, dağıtılması ve belirli standartlar içinde kullanılması için imtiyaz vermektedir²⁴⁷. Franchising 18. Yüzyılda Fransa’da ortaya çıkan, şartları belirli bir iş sözleşmesine dayalı bir işletme uygulamasıdır. “Franchising”, Fransızca bir kelime olup “bir hakkın devir ve temlik edilmesi” anlamını taşımaktadır. Sözleşmeye göre, franchising hakkını veren işletme “franchisor”, hakkı alan işletme “franchisee” olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, franchisor satılmak amacıyla ürün ve/veya hizmet üreten ve geliştiren ana işletme; franchisee ise, belirli bir bölgede belirli bir dönem boyunca franchisorun işletme formatının tamamını kullanma yetkisi alan bağlı işletme olmaktadır²⁴⁸.



Şekil 15: Franchising Sisteminde Taraflar

Kaynak: Arslan Kahraman, Kobi’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006, s.9.

Franchising'in üç unsuru bulunmaktadır²⁴⁹:

- Franchising on az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur.
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor, franchisee’e göre daha güçlü görülmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır.
- Franchisee, franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

²⁴⁷ Dilber Ulaş, “Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 8,3, 2006, s.134.

²⁴⁸ Kütler ve Demirgüneş, s.94–95.

²⁴⁹ Mutlu, s.111.

Franchising sisteminin temel özelliklerine şu şekilde sıralayabiliriz²⁵⁰:

- Ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynıdır.
- Üretilen ile satış aynı imaj altında birleşir.
- Franchising, yasal ve finansal açıdan birbirinden bağımsız, en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır ve taraflar arasında sürekli bir ilişki kurulur.
- İlk franchise alan, başka firmalara da franchise verme hakkına sahip olabilmektir.
- Franchising sözleşmesinde her iki tarafa bazı haklar tanınmaktadır.
- Franchising sözleşmesi tek satıcılık, lisans sözleşmesi, know-how gibi sözleşmelerin unsurlarını bir araya getiren, kanuni çerçevesi olmayan karma bir sözleşmedir.

Franchisee, franchisor'un ürünlerini/hizmetlerini üretme ya da satma hakkına sahip olma karşılığında franchisor'a daha önceden belirlenmiş bir ücret ödemek zorundadır. Bu ödeme, genellikle, franchise ücreti (franchise fee) ya da telif hakkı ücreti (royalty fee) şeklinde olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Franchise ücreti franchisee'nin franchisor'a ödediği sabit bir ücrettir. Bu nedenle, franchise ücreti ödemesi bir kereye mahsus toptan bir transfer ödemesi (lumpsum fee) olarak da tanımlanabilmektedir. Telif hakkı ücreti ise, genellikle, satış gelirlerinin belirli bir yüzdesi ile ifade edilmekte olup, değişkenlik gösterebilmektedir. Franchise ücreti tek bir defaya mahsus toplu bir ödeme olması nedeniyle, franchisee'lerin istekli olarak çalışma gayretlerini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, telif hakkı ücretinde meydana gelen artış franchisee'lerin marjinal gelirlerinin azalmasına neden olmakta ve bu da işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir²⁵¹.

Franchisingin başlıca avantajları şu şekilde sıralanabilir²⁵²:

- Yurt dışı pazarlara mukayeseli olarak hızlı girme fırsatı verir.

²⁵⁰ Müberra Yurdakul, "Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi, SBE Dergisi**, Sayı:8, Haziran 2003, s.3.

²⁵¹ Kütler ve Demirgüneş, s.95.

²⁵² Cengiz ve Diğerleri, s.76.

- Franchise veren firmanın perakendeci seviyesinde günlük rutin işler ve küçük detaylarla uğraşmasına gerek kalmaz.
- Yerel pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla yabancı bir çevrede çalışma zorlukları (başta dağıtım olmak üzere) en aza indirgenmiş olur.

Avantajlarına rağmen, franchisingin belirli dezavantajları da mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir²⁵³:

- Franchise alacak girişimcilerin bulunmasında yaşanan zorluklar (özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve eski Doğu bloğu ülkelerinde birikmiş sermaye sahibi girişimcilerin bulunmasında bir takım zorluklar yaşanabilmektedir).
- Performans standartlarının sürdürülmesinde yaşanan zorluklar (Örneğin, McDonald's Moskova, Rusya'ya girdiğinde standartlara uygun patatesler yetiştirmek için yerel çiftçileri eğitmek zorunda kalmıştır).
- Maliyet kontrolü zorlukları (Franchising bir firmaya fazla sermayeye ihtiyaç duymasına gerek kalmaksızın genişleme imkânı verirken, bazı maliyetleri de gündeme getirir. Dış pazarlarda kültürel faktörler firmayı üründe, marka adında, bir takım adaptasyonlar yapmaya zorlayabilir).
- Sözleşme koşulları konusundaki anlaşmazlıklar ile ilgili zorluklar.
- Başarılı bir franchise'in (ürün adı, ticari marka, iş yapma biçimi, vs.) özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında taklit edilebilme şansı yüksektir. Bu yüzden franchise'lar pazara girdikten kısa süre sonra yoğun bir rekabetle karşılaşabilirler.

Franchising anlaşmalarının kısaca çeşitlerini şu şekilde açıklayabiliriz²⁵⁴:

Ticari marka franchising: Bu franchising çeşidinde, uluslararası pazarlarda kendisini imaj ve kalite yönünden kabul ettirmiş franchisor franchising hakkını alan işletmeye ticari marka ve adını kullanma yetkisini verirken, ürünlerini de satma

²⁵³ Cengiz ve Diğerleri, s.76–77.

²⁵⁴ Ecer ve Canitez, s.77.

olanağını tanır. Örneğin Avis oto kiralama işletmeleri, bu tür franchising anlaşmalarına örnek gösterilebilir.

İşletme şekli olarak franchising: Bu tür franchising anlaşmalarında franchisor ticari markasını kullandırma ve ürünlerini satma olanağı yanında; üretim, personel, yönetim ve işletim gibi bir bütün halinde işletme sistemini kullanma hakkını franchiseye verir. Burger King ve McDonalds işletmeleri bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Dönüştürme franchising: Faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin, kendi buldukları sektördeki ana bir firma ile girilen ticari anlaşma çerçevesinde, ana firmanın perakendeciliğini üstlenmesi sonucu ortaya çıkan franchising türüdür. Bu tür franchising daha çok bayilik anlaşmalarına benzer.

Uluslararası franchising üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki şirketler uluslararası düzeyde franchising işlemine girişmeden önce yerli pazarda bu sistemi denemektedirler. Gerçekten de, şirketler uluslararası pazarlara çıktıklarında yerli pazarda geliştirdikleri franchising sistemlerini değiştirmeye isteksizdirler. Tartışmasız, franchising sistemini önce yerli pazarda kurarak, değiştirerek ve geliştirerek, üzerinde denemeler yaparak sistemin nasıl çalıştığını öğrenmenin ciddi yararları vardır. Böylece oluşturulan sistemin ve edinilen bilgilerin küçük çaplı değişiklikler ile yabancı pazarlara taşınması, sürecin daha kolay ve ucuz hale gelmesini sağlar. Gene de, yabancı pazarlardaki kültürel çevreye uyum sağlama gerekliliği franchisor'lar üzerinde ek talepler yaratmaktadır²⁵⁵.

Şirketler kendi ülkesinde franchising üzerinde çeşitli denemeler yaptıktan sonra franchising yolu ile yabancı pazarlara girmeyi düşünüyorlar ise ilk önce yabancı pazar ile ilgili araştırma yaparlar; ekonomik ve demografik kriterleri incelerler. Örneğin, günlük tüketim mallarını üreten şirketler çok nüfuslu pazarları tercih ederler. Daha sonra pazar yapısına ve düzenlemelere bakılır, stratejik ortak seçilir. Ortak seçiminde finansal istikrar, know-how, yerli pazar bilgisi, marka ve iş stratejisi hakkında anlayış etkili olmaktadır. Bazen, şirketler franchisee bulmaya çalışırken fırsatçı davranırlar. Bu

²⁵⁵ Bent Petersen & Lawrence S. Welch, "International Retailing Operations: Downstream Entry And Expansion Via Franchising", *International Business Review*, 9, (2000), p.479-480. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

gibi durumlarda şirketler ortakların finansal durumlarını önemsemektedirler. Ancak franchisor deneyim kazandıkça finansal durumun tek başına belirleyici olma özelliği azalmaktadır²⁵⁶.

Lisans anlaşmaları ve franchising (özellikle iş yöntemi franchisingi) arasında farklılık olup olmadığı konusunda hala tartışmalar mevcuttur. Lisans anlaşmaları ile franchising sisteminin arasındaki farklar şu şekildedir²⁵⁷:

- Lisans anlaşması ve franchising arasındaki temel farklılıkların başında anlaşmada yer alacak konular gelmektedir. Bir lisans anlaşması "ürünler" ve hatta bazen "sadece bir ürünle" sınırlı iken franchising bir "iş kavramı." içerir. Bunun içerisinde teknik bilgi ticari marka, ticari isim, tasarım, patent, ticari sırlar gibi kavramlarla beraber ortak reklam, finansal yardımlar gibi destek unsurlar da yer alır.
- İkinci farklılık konusu taraflardır. Lisans anlaşmalarında taraflar yani hem lisans alan hem de lisans veren taraf franchisinge (özellikle franchise alana) kıyasla finansal açıdan daha güçlü, köklü ve önemli bir iş deneyimine sahip büyük işletmelerdir. Öte yandan, franchisingde özellikle franchise alan, daha önce de belirtildiği gibi belirli bir çalışma sermayesine sahip olan ancak buna rağmen genellikle iş deneyimi olmayan girişimci profili çizer.
- Bir diğer farklılık, anlaşma süresinde yatar. Lisans anlaşmaları franchise anlaşmalarına kıyasla daha uzun süreli (16–20 yıl) iken franchise anlaşmaları genellikle 5 ve bazen 10 yıl süre ile kısıtlıdır. Süre bitiminde franchising sözleşmesinin yenilenmesi gerekir.
- Kontrol açısından lisans anlaşmaları daha fazla serbestliğe sahiptir. Lisans alan lisans verene dönmeksizin veya bu açıdan fazla bir sorun yaşamadan lisansı tamamen bir başka firmaya devredebilir. Buna karşılık franchising de franchise alan çok sıkı bir şekilde seçilir ve anlaşma süresi boyunca belirlenen performans standartları esas alınarak sürekli kontrol altında tutulur.

²⁵⁶ Anne Marie Doherty, "Market And Partner Selection Processes In International Retail Franchising", *Journal Of Business Research*, 62, 2009, p.531. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

²⁵⁷ Cengiz ve Diğerleri, s.78–79.

- Son olarak, lisans anlaşmalarında taraflar anlaşma öncesinde uzun müzakerelere girerler ve pazardaki konumlarını kullanarak mümkün olan en iyi anlaşma koşullarını elde etmeye çalışırlar. Franchisingde ise koşullar genel olarak önceden franchise veren tarafından belirlenmiştir. Franchise alanın genellikle anlaşma şartları üzerinde fazla bir etkisi olmaz.

Tablo 4: Lisans Anlaşması ve Franchising Arasındaki Önemli Farklar

	LİSANS ANLAŞMASI	FRANCHİSİNG
KONU	Ürün (bazen sadece bir tek ürün)	Bütün iş (teknik bilgi, entelektüel haklar, ticari marka, iş ilişkileri)
TARAF	Genellikle köklü işletmeler	Özellikle franchise alanlar küçük, girişimci işletmeler
SÜRE	Genellikle 16–20 yıl	Genellikle 5 yıl süreli anlaşmalar, bazen 10 yıla kadar uzatılabiliyor
KONTROL	Az	Çok
ANLAŞMA	Pazarlığa açık	Pazarlığa kapalı, standart

Kaynak: Emrah Cengiz ve Diğerleri, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, 2. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.79.

Bazı araştırmacılar dağıtım sistemini oluşturmakta franchisee'nin tek veya çok markayı temsil edeceğini stratejik olarak niteliyorlar. Franchisee'nin tek markayı temsil etmesi perakendeci ile üretici arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmaktadır. Ancak tüketiciler çok markayı aynı anda barındıran dağıtım kanallarını tercih etmektedirler²⁵⁸.

2.10.3.5.Ortak Girişim (Birlikte Girişim)

İş yapmak için geçici ilişkiler kurmak yerine şirketler ürünlerini nihai tüketicilere ulaştırmak için stratejik ortaklıkların dağıtım kanallarını kullanmayı tercih ederler. Ancak, uluslararası kanunlar ve çoğu ülke kanunları tarafından stratejik

²⁵⁸ Anders Parment, "Distribution Strategies For Volume And Premium Brands In Highly Competitive Consumer Markets", *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 15, 2008, p.254. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

ortaklıkların hukuki boyutları belirtilmediğinden dolayı onların dağıtım kanallarının kullanımını zorluk oluşturabilir. Stratejik ortaklıklarda dağıtım kanallarının hedefi dağıtım ortakları arasında uzun zamanlı ilişki ve iş birliğini kurmaktır. İş birliği ise ortakların bir birileri ile ilişkili davranmalarını içerir; bu davranış gönüllü olmalıdır; iş birliği hem bireysel hem de ortak hedeflere ulaşmak arzusu ile motive edilmiş (güdülenmiş) olmalıdır. Dağıtım kanalları, dağıtım görevini yerine yetirmek için çalışan ve aynı anda bireysel ve ortak hedefler doğrultusunda koşuşturan bağımsız kuruluşlarından oluşur. Gerçektende, dağıtım kanalları diğer ortaktan emin olunduğu sürekli işbirliği olmadan çalışamazlar²⁵⁹.

Ortak yatırım ya da girişim, bir çokuluslu şirket ile yerel şirket arasında üretim, finans, pazarlama ve faaliyetlerin yönetimi konularında yapılan bir ortaklık anlaşmasıdır. Ortak yatırımlar, çokuluslu şirketin finansal yükünü azaltırken, yerel finansal kaynaklardan daha fazla yararlanmasını sağlar. Bunun yanında firma üzerindeki yabancı ülke denetimlerinin azalması, yerel ortak firmanın gelişmesi, yerel ekonomide işletmenin rolünün artışı gibi yararları da vardır. Ortak girişim bir zorunluluk olarak da doğabilir²⁶⁰. Böylesi bir ortaklığa sahip olmanın belirgin nedenleri arasında Uzakdoğu ve Doğu Avrupa ülkelerinde görülen sermaye ve teknoloji eksikliği ve dünya pazarlarına entegre olma gereksinimi gösterilebilir²⁶¹. Ortak girişimler kurucu şirketlerine yeni rekabet üstünlüklerini sağlarlar veya var olan rekabet üstünlüklerini arttırlar. Örneğin ortak girişim kalkınmakta olan veya geçiş ekonomilerine girmek için en iyi şekil olabilir, çünkü şirketler ne kadar fazla bağ kurarlarsa, o kadar fazla teknoloji, pazarlama ve diğer bilgi kullanma olasılıkları artar²⁶².

Lisans anlaşmalarıyla üretimde olduğu gibi ortak yatırımda da üretim ve dağıtım faaliyetleri ortaklık kumlan yerel firma tarafından üstlenilmektedir. Ancak ortak yatırım lisansla üretimden farkı işletmenin ortaklık payı oranında yönetimde söz

²⁵⁹ Mehta & Others, p.1094–1095.

²⁶⁰ Aydın, s.137.

²⁶¹ Hüseyin Sabri Kurtuldu ve Hüseyin Gümüş, “Joint Venture’ a İstekli Olan İşletmelerin Bu Ortaklık Türüne Hazır Ola Düzeyleri (Ankara Örneği)”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 8, 3, 2006, s.96.

²⁶² Matthew J. Robson, Stavroula Spyropoulou, Ali Bin Khalifa Al-Khalifa, “Anxiety Dependebcy İn International Koint Ventures? An Empirical Study Of Drivers And Consequences Of Relationship İnsecurity”, **Industrial Marketing Management**, 35, 2006, p.556. ScinceDirect. Erişim: Mart, 2010.

hakkına sahip olmasıdır. Başka bir ifade ile üretim ve pazarlama üzerinde kontrol daha yüksek düzeydedir. Ortak yatırımı yeniden tanımlayacak olursak: bir ortak yatırım, uluslararası şirketin yönetimde söz sahibi olmaya yetecek kadar pay sahibi olduğu ancak söz konusu ortaklık payının girişime tamamen hâkim olmaya yetmediği bir yabancı işletmedir. Ancak firmaların ortak yatırım (joint venture) altında bir araya gelmesi ile firmalar arasında diğerlerine göre çok daha sıkı bağlar kurulmaktadır. Bununla birlikte, bu yöntem diğerlerine göre daha riskli ve pahalıdır²⁶³.

Ortak girişim, farklı sektörlerde ve farklı türlerde oluşturulabilmektedir. Ortak girişim oluşturan taraflardan en azından birinin kumanda merkezi, ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülkenin dışındadır. Bu yeni girişimin faaliyetleri, temel yatırım, üretim, pazarlama ve yönetim politikalarının belirlenmesi ekonomik ve yasal olarak birbirlerinden bağımsız olan ana şirketlerin ortak kontrolündedir. Ortaklar teknoloji, patent, genel yönetim bilgisi, makine, teçhizat gibi fiziksel varlıklar, pazar hakkında bilgi, dağıtım kanalları, malzeme, işgücü, finans gibi kaynaklarıyla ortaklığa katılabilirler. Böylece taraflar yetersiz olan kaynaklarını, başka bir işletme aracılığı ile elde etmekte ve yeni bir ürün geliştirildiğinde proje riskini paylaşmaktadırlar. Günümüzde iki yabancı firmanın aynı amaçlarla bir üçüncü ülkede kurdukları ortaklıklar da ortak girişim olarak ifade edilmektedir Ortak girişimde sermaye koyan ana şirketlerden her birinin sermayedeki payları %90'dan az, %10'dan fazla olarak tanımlanır. %90 ya da daha fazla sermaye payına sahip olan şirketler ayrı bir girişim yani tam mülkiyete sahip yan kuruluş olarak kabul edilir. Bazı kaynaklarda ise şirketin % 95 sermaye payına sahip olması yan kuruluş olarak kabul edilmektedir. Uluslararası ortak girişimler, literatürde şu şekilde sınıflandırılmıştır²⁶⁴:

95–100%	Yan kuruluş
11–94%	Uluslararası ortak girişim
51–94%	Çoğunluk payına sahip uluslararası ortak girişim

²⁶³ Benli, s.21.

²⁶⁴ Dilber Ulaş, “Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri”, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, 59, 2, 2004, s.153–154.

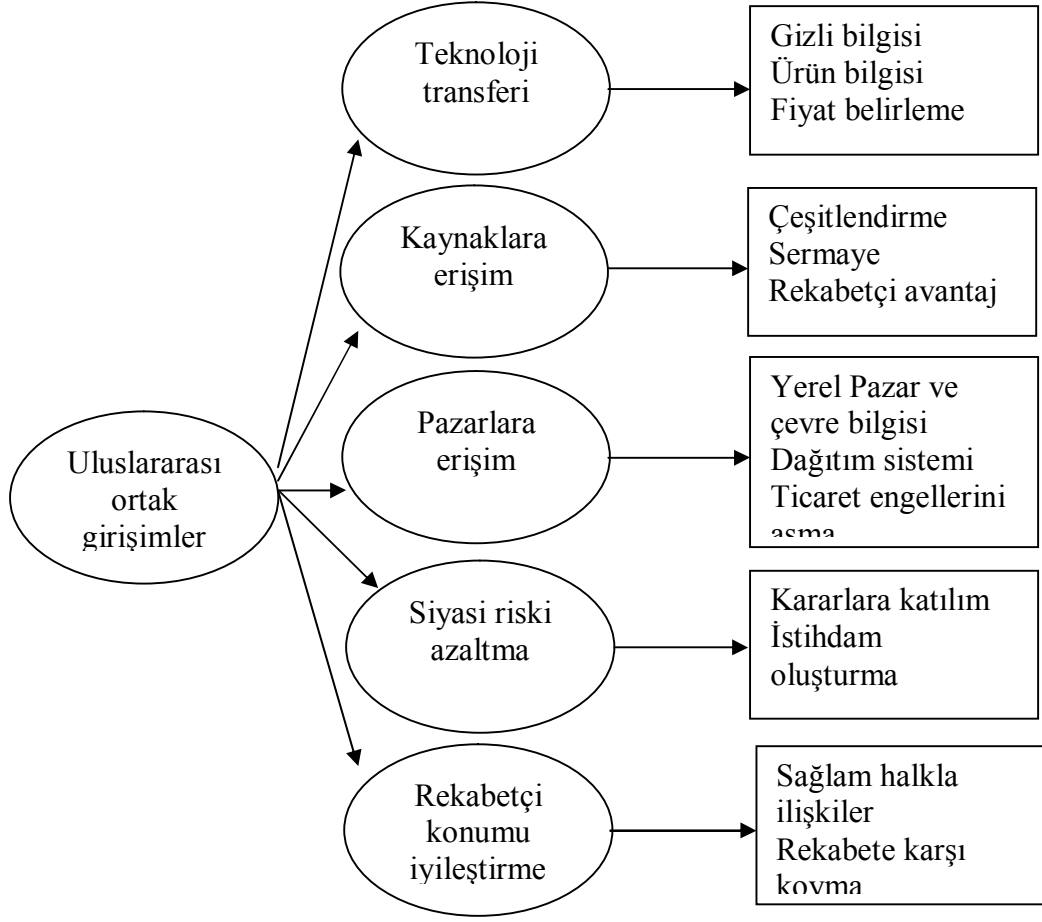
50.50% Eşit paylı ortak girişim

11–49% Azınlık paylı uluslararası ortak girişim.

Şirketlerin ortak girişim stratejisini kullanmanın bazı nedenleri vardır bu nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz²⁶⁵:

- Hedef ülkede politik nedenlerle %100 yatırıma izin verilmemesi, Hükümet kısıtlamaları gevşetildiğinde yan kuruluş açmak amacıyla ortak girişimi ara strateji olarak kullanmak
- Yabancı ülkeden talebin gelmesi
- Diğer şirketlerin rekabetine karşı korunmak
- Sosyokültürel uzaklığın olduğu ülkelerde Pazar bilgisi elde etmek
- Yabancı pazarlara kolayca girmek ve küresel ağı geliştirmek
- Finans kaynağı bularak yatırım maliyetlerini azaltmak ve riski paylaşmak
- Kontrolü elde bulundurmak
- Vergi üstünlüklerinden yararlanmak
- Kazanç sağlamak
- Ucuz işgücünden yararlanmak
- Teşvikler: Sermaye ve teknoloji sıkıntısı çeken gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri, yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek amacı ile özel yatırımcıların her türlü imtiyazlarla korunması, vergi muafiyeti ve vergi indirimi uygulamaları, çevre koruma masraflarının alınmaması, sanayi bölgelerinin parasız olması gibi teşvik tedbirleri getirebilmektedir.

²⁶⁵ Ulaş, “Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri”, s.163



Şekil 16: Uluslararası Ortak Girişimlerin Sağladığı Faydalar

Kaynak: Cengiz ve Diğerleri, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s.146.

Uluslararası ortak girişimlerin sağladığı yararlar Şekil 16'da gösterilmiştir. Ortak girişimler kullanıldığında firmaya sağlanan en önemli faydalar arasında teknolojinin yeni pazarlara transferi, yerel ülkenin kaynaklarına erişim, yerel ülkenin pazarına erişim, yeni girilen pazarda siyasi riskin azalması ve rekabetçi konumun iyileştirilmesi sayılabilir. Bu faydalar sayesinde firmalar ortak girişim oluşturarak yeni bir pazara daha hızlı ve kolay bir şekilde girebilmekte ve ayrıca daha kısa bir sürede amortisman elde etmektedir. Ortak girişimler kaynaklara erişimi kolaylaştırmakta ve özellikle uygun eğitim ve kültürel alt yapıya sahip kıt insan kaynaklarına erişme avantajını

sağlamaktadır. Erişilen kaynaklar arasında sermaye de göz ardı edilemeyecek önemli bir unsurdur. Yerel ortaklar, ortak girişimin pazara erişimini kolaylaştırır²⁶⁶.

Ortak girişimlerin dezavantajları ise şunlardır²⁶⁷:

- Firma bir ortak ile çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır.
- Ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimali oldukça yüksektir.
- Dinamik bir ortak gelecekte ciddi bir rakip olabilir.

2.10.3.6. Yüzde Yüz Yabancı Sermaye Yatırımı

Şüphesiz, dış pazara giriş orada yüzde yüz mülkiyetine sahip olunan bir şirket ve/veya tesisin kurulması ile de mümkün olabilir. Bu durumda bir ortak söz konusu olmayacağı için üretim, pazarlama ve diğer şirket faaliyetlerinin tümünde tam bir yönetim ve kontrol gücü sağlanmış olur. Ortaklıklar, yapıları gereği, çoğu zaman çeşitli anlaşmazlıklara sahne olurlar. Eğer dış pazara girmek isteyen firma ile yerel ortağının arzuları ve amaçları birbirinden çok farklı ise ortaklık çok uzun sürmez, sürse dahi başarılı olmaz. Bu nedenle, önemli hedef pazarlara tam olarak sokulmak, bu amaçla üretimden dağıtıma kadar tüm faaliyetleri kontrol altında tutmak ve ortaklığın sakıncalarından kaçınmak isteyen bazı firmalar, dış pazarlarda yatırımın tümünü üstlenmeyi daha uygun bulurlar²⁶⁸.

Başka alternatiflerin olmaması durumunda, yüzde yüz sahiplik yoluna başvurulur. Ayrıca, işletmenin kendi faaliyetleri üzerinde tam bir kontrole sahip olmak istediği durumlarda da bu yola başvurulur. Bunların yanında, yöneticiler yüzde yüz kontrole sahip olmayı girişimin en kârlı bir şekilde çalıştırılması için gerekli görebilirler²⁶⁹.

Yüzde yüz sahipliğin bir üstün yanı, kârların tümünün uluslararası şirkete kalmasıdır. Ayrıca, işletme ortak girişime göre uluslararası pazarlama

²⁶⁶ Cengiz ve Diğerleri, s.145.

²⁶⁷ Cengiz ve Diğerleri, s.147.

²⁶⁸ Karafakıoğlu, s.232.

²⁶⁹ Özcan, s.184.

faaliyetlerinde daha çok deneyime sahip olur. Ortak girişimde, bu deneyimin bir kısmı ortağa ait olur. Bunların yanında, yüzde yüz sahiplikte ortaklarla ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar da önlenmiş olur. Bunlara karşılık, yüzde yüz sahipliğin de bir takım sakıncaları bulunmaktadır: Her şeyden önce, yüzde yüz sahipliğin en riskli bir yaklaşım olduğu açıktır. Ayrıca, bu tür pazara giriş şekli büyük sermaye ve yönetim kaynaklarını gerektirir. Bunların yanında, yüzde yüz sahiplik; girilen dış ülkedeki hükümetin olumsuz tavır takınmasına ve bazı halkla ilişkiler sorunlarına da yol açabilir. Ayrıca, dış ülkelerdeki vatandaşların çoğu, ülkelerinde kurulan yabancı işletmeye sadece emek ve malzeme sağlamak yerine, işletmenin yönetim ve kontrolünde de söz sahibi olmak isteyebilirler. Bu nedenle, bazı hükümetler yüzde yüz sermaye sahipliğini yasaklayarak sadece lisansla üretim ve ortak girişime izin vermektedirler. Dahası, dış pazardaki devlet, ülkesindeki yabancı yatırımcıyı bir gün ansızın kamulaştırabilir. Son olarak, bu yaklaşım; işletmeyi o ülkedeki bir ortağın sağlayacağı yerel temas ve bilgiden mahrum bırakır. Yabancı bir ülkede tek başına yatırım yapıldığında, yönetim çevreye karşı birtakım hatalar yapabilir. Halbuki ortak girişimde ortağın elemanları yapılabilecek hataları önlerler²⁷⁰.

2.11.Uluslararası Pazarlamada Gri Pazarlama (Gray Marketing)

Uluslararası şirketler aynı anda birkaç pazarda standartlaştırılmış ürünü pazarladıklarından, onlar ve resmi kanal üyeleri gri pazarı veya paralel pazar olarak adlandırılan fenomen ile karşılaşır. Bu olgunun anlamı, resmi olmayan distribütörlerin ve tüccarların resmi kanal düzenlerini atlayarak şirket ürünlerini düşük fiyatlı pazarlardan alıp resmi kanal üyelerinin sattıkları fiyattan daha ucuza yüksek fiyatlı pazarlarda satmalarıdır²⁷¹.

Gri pazarlama, tescil sahibine izin verilmemiş yetkisiz dağıtım kanallarından piyasaya sürülmesidir. Yurt içinde bu tür pazarlamanın oluş nedeni, üretici veya yetkili kanal üyelerinin tescilli ürünleri yetkisiz kanal üyelerine satmaları ve onların da aynı piyasadaki tüketicilere satmalarıyla ortaya çıkar. Bu işi üretici işletme yaparsa ikili

²⁷⁰ Özcan, s.184–185.

²⁷¹ Toyne & Walters, p.526.

dağıtım olarak adlandırılır. Gri pazarlama uluslararası boyutta olduğu zaman bu "paralel ithalat" ile olur. Paralel ithalat tescilli markaların bir ülkeye yetkisiz distribütörler aracılığıyla getirilip, perakendeci noktalarında satılmasıdır. Bir ülke için niyetlenen ürünler yetkisiz bir dağıtım şebekesine yönlendirilirse ve bu da o ürünleri başka bir ülkeye ihraç etmesi durumunda ortaya çıkar. Gri pazarlama, korsan ya da sahte ürünlerin satışı değildir. Gri pazarlamada ürünler değil, ürünlerin dağıtım şekillerinin yasallığı tartışmalıdır²⁷².

Bu olgu hükümetler tarafından her zaman illegal olarak karşılanmamasına rağmen küresel şirketler gri pazarına kuşku ile bakarlar. Gri pazarı günümüzde önemli olgu halini almıştır. 1970'li yıllarda ancak fotoğraf makinesi, saat ve parfüm gibi ürünler bu olgu içindedirler. 1980'li yıllarına gelindiğinde otomobil, lastik ve kristal gibi çeşitli ürünler de bu olgu içine girmiştir. Gri pazarının hızlı gelişimini sağlayan bazı nedenler vardır ve bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁷³:

- **Küresel düzeyde satılan ürünlerin sayısının artması:** Son yıllarda şirketler aynı anda birkaç yabancı pazarda standartlaştırılmış ürünün satılmasının daha kar artırıcı olduğu kanaatine gelmişlerdir. Küresel düzeyde satılan ürünlerin sayısının ve çeşidinin artması deneyimli uluslararası tüccarların kar etme olanaklarını da artırmıştır. Uluslararası şirketler talepteki günlük değişimlere ve döviz kur dalgalanmalarına cevap olarak her ülkede bireysel bazlı envanter ve fiyat strateji değişikliklerine gitmeyi zor bulmaktadırlar. Gri pazarı ise pazar dalgalanmalarına daha hızlı cevap bulmaktadırlar.
- **Dalgalı döviz kuru:** Döviz kurlarındaki dalgalanma gri pazarının büyümesinde en önemli etkidir. Şirketler yabancı pazarlar için fiyat stratejilerini belirli bir döviz kuru üzerinden oluştururlar. Fiyatları devamlı değiştirmek yıkıcı olacağından döviz kuru değiştiğinde fiyatlar her zaman değişmez. Gri pazarı tüccarları döviz kurunu ve ürün stoklarını devamlı gözetlemektedirler, belirledikleri dövizler arasındaki fark önemli düzeye geldiğinde pazara girip satın almalarını gerçekleştirirler.

²⁷² Korkmaz ve Diğerleri, s.434.

²⁷³ Toyne & Walters, p.527.

- **Fiyat ayrımcılığı:** Uluslararası distribütörler pazarlar arasındaki fiyat farklılıklarından legal olarak yararlanabilirler. Örneğin, Hong Kong'daki Japon fotoğraf makinelerinin toptan fiyatı diğer ülkelerdekilerden daha düşüktür. Bağımsız ABD perakende satıcısı Hong Kong'daki distribütörden fotoğraf makinelerini ABD'deki resmi distribütörden daha ucuza alabilmektedir. Fiyat ayrımcılığı ile döviz kuru dalgalanmaları arasındaki farkı ilkinde pazarlar arasındaki fiyat farkı üreticiler tarafından dağıtım stratejileri kapsamında belirlenmektedir.

2.12.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Politikaları

İşletmeler sahip oldukları olanak ve kaynaklar ile işletme amaçları doğrultusunda farklı dağıtım politikaları geliştirebilirler. Ayrıca pazarlamaya konu olan malın özellikleri ve türü ile pazarlama değişkenleri de, geliştirilecek dağıtım kanalı politikasında rol oynar²⁷⁴. Uluslararası pazarlamada dağıtım politikaları, dağıtımın yoğunluğunun belirlenmesi anlamına gelir.²⁷⁵. Genel üç tür politika uygulanmaktadır; yoğun dağıtım, seçimli dağıtım ve özel dağıtım.

2.12.1.Yoğun Dağıtım

Yoğun dağıtım politikası (Intensive Distribution) yaygın olarak kolayda malların dağıtımında kullanılır. O halde söz konusu ürünün özelliği gereği, malın alıcısının bulunabileceği her yerde bu malların sunulması gerekmektedir. Yoğun dağıtım politikası genellikle tüketim mallarının dağıtılmasında kullanılmasına rağmen, bazı geleneksel endüstriyel ürünlerin de dağıtımında kullanılmaktadır. Bu stratejinin uygulanması halinde seçilen pazarlarda malların satışı için aracı pozisyonundaki her çeşit aracı işletmelerden faydalanılır. Birim fiyatı düşük, sık sık ve minimum zaman israfi ile satın alınan ekmek, kibrit, meşrubat, ilaç ve sabun gibi kolayda mallar için yaygın dağıtım stratejisi uygulanır. Çünkü her tüketici, kolayda ürünlerin alıcısı olduğuna göre bu tip malların satışı için aracılardan yararlanılmaması durumunda

²⁷⁴ Ecer ve Canitez, s.272.

²⁷⁵ Akat, s.160.

üreticinin her mahallî bölgede bir satış şubesi açması gerekir ki, bu hem ekonomik değildir, hem de imkânsızdır. Bu mallarla ilgili olarak, malın satışını yapanlar tarafından tüketicilere teknik bilgi vermek gerekmez. Bu tip mallarda satış sonrası hizmet yoktur. Markaya bağlılık çok güçlü değildir²⁷⁶.

2.12.2.Seçimli Dağıtım

Sınırlı sayıdaki pazarlara ulaşmak için, yine sınırlı sayıdaki aracıyla gerçekleştirilen bir dağıtım politikasıdır. Bu sayede işletmeler dağıtım maliyetlerinden tasarruf sağlarlar. Marka tercihlerinin ve imajın önem kazandığı koşullarda, seçimli dağıtım politikasına (Selective Distribution) başvurulabilir. Bu dağıtım politikasının adından da anlaşıldığı gibi, dağıtım kanalı sisteminde yer alacak araçların sayısı sınırlıdır. Üretimin sınırlı olması ve seçkin mağazalarda satışın sağlanmasıyla, üreticilerin müşterileri nezdinde itibarını sağlamak esas olduğundan, aracı sayısı sınırlı tutulmakta ve aynı zamanda bazı yüksek nitelikler aranmaktadır. Üst düzey beğenmeli mallar için bu strateji uygulanabilir. Çünkü beğenmeli mallar, görüldüğü her yer ve zamanda satın alınamayan mallardır. Beğenmeli malların müşterileri, bu tip ürünleri satın almak için birçok mağazayı gezmeyi göze alırlar²⁷⁷.

2.12.3.Özel Dağıtım

Özel dağıtım politikası (Exclusive Distribution) pazarlama literatüründe tekeli dağıtım olarak da bilinir. Örgütsel (endüstriyel) ve nihai tüketici pazarlarında kullanılabilecek bir dağıtım politikasıdır. İşletme belirli bir pazarda tek bir aracı veya imtiyazlı işletme aracılığıyla, mallarını söz konusu pazara sunar. Bu sayede dağıtım kanalı üzerindeki kontrol de, daha kolaydır. Özel dağıtım sisteminde üretici ve dağıtımcı işletme arasında sıkı işbirliği görülür. Herhangi bir satış bölgesi için bir malın satış yetkisinin sadece bir ilgili işletmeye devredilmesi, özel dağıtım politikasının esasını oluşturur. Bu sistemde üretici ve aracı arasında sıkı bir işbirliğini öngören

²⁷⁶ Ecer ve Canitez, s.272.

²⁷⁷ Ecer ve Canitez, s.272–273.

dağıtım ilişkisi, karşılıklı haklar ile sorumlulukların netleştirildiği bir anlaşma temelinde düzenlenir²⁷⁸.

2.13.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Kullanılmasının Yarattığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Uluslararası pazarlamada dağıtım kanallarının kullanılmasının yarattığı avantaj ve dezavantajları, tablo 5’de gösterildiği gibi açıklayabiliriz.

Tablo 5: Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Kullanılmasının Yarattığı Avantajlar Ve Dezavantajlar

Avantajlar	Dezavantajlar
1.Bölgesel satış gücünün uzun bir şekilde kurulması yerine, basit dağıtım kanalları yoluyla ulusal gelişme sağlanır. Bir pazara giriş daha kolay ve hızlı bir şekilde olabilir.	1.Firmanın kendi mamulünün satışları üzerindeki kontrolü azalır.
2. Dağıtıcının Pazar hakkındaki geniş tecrübe ve bilgisi şirketin dağıtım stratejisine kanalize edilir.	2.Dağıtıcı, mamulün idaresi hususunda yeterince geniş teknik bilgiye sahip değildir.
3. Dağıtıcı; firmanın yapamayacağı önemli konuları, yalnızca tek bir satıcı kullanarak daha kolay halleder.	3.Firmaya destek sağlayan indirim ve benzer hususlar dağıtıcı tarafından uygulanmayabilir.
4. Dağıtıcılara verilen uygun komisyonlar satış harcamalarının önceden belirlenmesine yardımcı olur.	4.Firmayla, satışın olduğu satış gücü arasındaki uzak olması sonucu, yöneticilerin bu yöndeki önemli eğitim imkânı engellenir.
5. Satışların gerçekleşmesine kadar çok az bir maliyet vardır, ya da hiç maliyetle karşılaşılmaz.	5.satışları arttırmanın ileri aşamalarında, satılan malın maliyeti, dağıtıcının da araya girmesiyle daha da artabilir.
6. Dağıtım kanalına ait seçim harcamaları, bakım, depolama maliyetleri sarf dışı edilir.	6.Kar marjı azalabilir.

Kaynak: Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karmaşı ve Yönetimi**, 4. Basım, Bursa: Ekin Kitabevi, 2003, s.160.

²⁷⁸ Ecer ve Canitez, s.273.

2.14.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalının Yönetimi ve Motivasyonu

Kanal üyelerini motive etme işi, söz konusu olan, belirli bir aracı türünün psikolojisinin ve davranışsal özelliklerinin bilinmesiyle başlar. Genellikle araçlar, belli bir markayı vurgulamadıkları, reklam malzemelerini kullanmadıkları, belirli müşterileri ihmal ettikleri, kötü ve yetersiz kayıt tuttukları ve mal hakkında yeterli bilgileri olmadığı için eleştirilmektedirler. İşin doğrusu, ‘başkalarını motive edebilmenin yolunun, durumu onlar açısından görmekten geçtiğinin’ bilinmesidir. Ayrıca, imalatçı aracıyı ne eksik ne de aşırı motive etmelidir²⁷⁹.

Yurtdışı pazar temsilcisinin atanması ve yönetilmesi bir süreçtir. Acente veya distribütör, bağımsız olsalar bile takım üyeleridir, iş sistemi içinde ortaklırlar. Bunu anlamak tüm ilgili tarafların performansını gözetlemek, ekonomik olayları geliştirme yollarını aramak için önemlidir. Şirket devamlı acenteleri ve distribütörleri motive etme yollarını aramalıdır. Şirket acente veya distribütörü atadıktan sonra da beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için onları desteklemeye devam etmelidir. Bunun yolları²⁸⁰:

- Satış ve tanıtım materyallerin yerli dilde yazılı şekilde sağlanması;
- Acentelerin ve distribütörlerin sürekli ziyaret edilmesi ve müşterilerin birlikte ziyaret edilmesi;
- Acentelerin ve distribütörlerin sürekli şirkete davet edilmesi;
- Fiyat yapısının gerçek finansal teşvik sağlamasını gerçekleştirmek;
- Ürün, pazar ve şirket yeniliklerinin gelişimini sağlamak.

Aracılara farklı bilgilerin sağlanması üreticinin konumunu güçlendirebilir. Başarılı şirketler sürekli ürünler, komisyonlar, krediler ve reklam olanakları ile ilgili bilgi sağlarlar. Dağıtıcının satış hacmini, müşteri ağını, pazar nüfuzunu gözetleyerek şirket uluslararası pazarlama kanalının performansını iyileştirebilir. En etkili ve etkin pazarlama işlemlerini seçme özgürlüğünü verirken distribütörleri operasyondan ve ekonomik sonuçlardan sorumlu tutarak ihracat verimliliği artırılabilir.

²⁷⁹ Tek, s.563.

²⁸⁰ Bradley, p.336.

Kanal yönetiminde ana şirket dağıtıcılara başarıya ulaşabilmesi için dağıtım sisteminde tek bir varlık olarak beraber çalışması gerektiğine inandırması gerekmektedir. Bu konuda Procter & Gamble ve Wall-Mart nihai tüketicilere ulaşmada üstün performans göstermek için beraber dağıtım kanalı üzerinde çalışmaktadırlar. Onlar, beraber ticari hedef ve stratejileri, envanter yönetimini, reklam ve promosyon stratejilerini planlamaktadırlar²⁸¹.

Uluslararası pazarlamada dağıtım kanalı yönetimini aşağıdaki noktalarda toplandığı gibi açıklayabiliriz:

- Bir dağıtım kanalı, ürünün üreticiden kullanıcıya akışını sağlayan yoldur. Kanal yönetiminin amacı; en etkili, en verimli ve en kazançlı yolun seçilmesidir.
- Büyük perakendecilere veya toptancılara direkt satış mı yapılacağı, ya da geniş ve küçük perakendecilere doğrudan bir satış gücünün mü kurulacağı, dolaylı mı yoksa dolaysız mı dağıtımın tercih edileceği gibi, dağıtım kanalının yönetim kararları, birçok karmaşık yapıya sahip olabilir. Özel kanal üyelerinin kullanımına ait kararlarda, mevcut sorunların da dikkate alınması gerekir.
- Büyük bireysel mağazalar, zincirleme mağazalar veya franchising şirketleri güçlü bir satış gücüne sahiptirler ve pazara sundukları birçok mal hakkında seçim yapabilme hususunda uzmandırlar.
- Hedef müşteriler, mamul, üreticinin konumu ve amaçlarıyla araçların konumu ve amaçları dağıtım kanalının seçiminde rol oynayan temel faktörlerdir.
- Mamulün çeşidi, kullanılan kanallarda belirleyici bir etkiye sahiptir. Örneğin, çabuk bozulabilen malların dağıtım kanalları zaman faktörünün etkisiyle kısa olmalıdır. Bir mamule daha düşük fiyat verilmesi, genelde, daha uzun kanal gerektirir. Hacim olarak büyük olan mamuller, kısa dağıtım kanalına sahip olma eğilimindedir.
- Kendi satış organizasyonu kurma, yönetme ve eğitme konularında finansal açıdan güçlü olan bir şirket, bu faaliyetleri gerçekleştiremeyen bir şirketten daha kısa bir kanal kullanabilir.

²⁸¹ Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles Of Marketing**, 10th. Edition, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2004, p.416.

Firma yukarı da açıklanan hususlar çerçevesinde dağıtım kanalı yönetimini gerçekleştirir.

2.15.Uluslararası Pazarlamada Fiziksel Dağıtım

Uluslararası fiziksel dağıtım, malların, üretildikleri ülkeden yabancı ülkelerdeki tüketicilere sınırları aşarak hareket ettirilmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşur. Diğer bir deyişle, uluslararası fiziksel dağıtım; doğru malı doğru yere, doğru zamanda, sağlam olarak ve makul bir maliyetle ulaştırmak için yapılan faaliyetler bütünüdür²⁸².

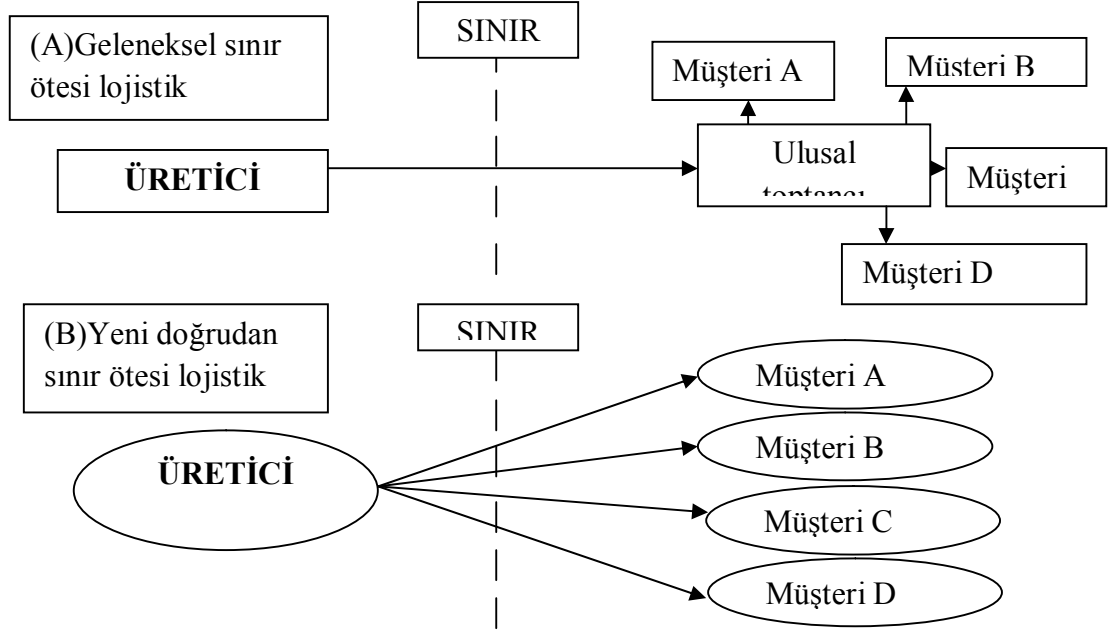
Küreselleşmeye paralel olarak fiziksel dağıtımın uluslararası boyutu her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde servis üreticisi firmaların sayısının artışıyla birlikte, maddî ürün üreten ve/veya satan firmalara uygulanan fiziksel dağıtım ilkeleri büyük ölçüde bunlara da aynı şekilde uygulanır hale gelmiştir. Fiziksel dağıtım yönetiminin temel amacı, lojistik faaliyetlerin düzeyini, mal ve hizmetleri müşterilerin istedikleri yerde ve koşullarda, firma için de en kârlı veya maliyet açısından en uygun şekilde sunmak üzere saptamaktır²⁸³.

ABD ve NAFTA gibi alanlar içinde ticari bariyerlerin kaldırılması, nakliyat ve dağıtım maliyetleri azalmıştır. Sınır kontrollerinin, pahalı uygulamaların, evrak doldurma prosedürlerinin ve dolaşım sınırlamalarının kaldırılması AB içinde ürün dağıtımını geliştirmiştir. Eski dağıtım rejimi altında üreticiler ürünleri bir ülkeden diğerine ihracat etmekteydiler. Yeni rejim altında ürünleri daha hızlı gönderme olanağı doğacaktır. Şirketlerin eskisi gibi her ülkede depolama tesisleri bulundurma ihtiyacı kalkacaktır. Coğrafik bazlı yapıdan pazar bazlı yapıya geçildiğinde ülke satışlarının ve pazarlama faaliyetlerinin lojistik ile etkili koordine edilmesi sağlanmalıdır. Şirketin yüz yüze geldiği görev, pazar lojistik ihtiyaçlarını karşılayan en iyi nakliyat şeklini seçmektir. Şekil 17'de sınır ötesi lojistiğin değişimi verilmiştir²⁸⁴.

²⁸² Özcan, s.195.

²⁸³ Tek, s.642.

²⁸⁴ Bradley, p.344.



Şekil 17: Sınır Ötesi Lojistiğin Değişimi

Kaynak: Frank Bradley, *International Marketing Strategy*, 4th. Edition, Harlow: Prentice Hall, 2002, P.344.

Uluslararası pazarlamada fiziksel dağıtım konusunda karşılaşılan problemlerin birçoğu, yurt içinde karşılaşılanlardan farksızdır. Dolayısı ile etkin bir fiziksel dağıtım yönetimi için bilinmesi ve takip edilmesi gereken prensipler fazlaca değişmez. Ancak bu faaliyetin birden fazla ülkede cereyan etmesi bazı ek boyutların gözden kaçırılmamasını gerekli kılar. Şüphesiz, hedef alınan dış pazar veya pazarların iklim ve topografik yapısı taşıma vasıtalarının seçimi üzerinde önemli ölçüde etkili olur. Bazı ülkelerde dağlar, bataklıklar kara yolu ile ulaşımı engeller. Ayrıca hedef alınan dış pazarlarda kullanılması arzu edilen tüm ulaştırma vasıtaları bulunmayabilir. Dolayısı ile mal alıcısına hiç ulaştırılamayabileceği gibi, ek taşıma süre ve giderlerine katlanmak gerekebilir²⁸⁵.

Birçok fabrika, depo ve pazarların bulunduğu yurtiçi ticarete bile fiziksel dağıtımın zor bir işlev olduğu kabul edilir. Uluslararası pazarlarda ise bunlara ek olarak

²⁸⁵ Karafakıoğlu, s. 236.

sınırlarda karşılaşılan birtakım sorunlar, ticari gelenekler, gümrük vergileri ve çeşitli belgeleri doldurma gibi faktörler fiziksel dağıtımı daha da karmaşık bir hale getirmektedir²⁸⁶.

2.15.1.Fiziksel Dağıtım Fonksiyonları

İşletmenin ürünlerinin tüketicilere ulaşmasını sağlayan fiziksel dağıtım faaliyetleri çeşitli gruplara halindedir ve bu gruplar fiziksel dağıtım fonksiyonlarını oluşturur²⁸⁷.

2.15.1.1.Sipariş İşleme

Fiziksel dağıtım süreci müşteriden siparişin alınması ile başlar. Sipariş işleme siparişin işletmeye gelişi (satış temsilcisinin akşam şirkete geri döndüğünde o gün müşterilerden aldığı siparişlerle ilgili listeyi vermesi, müşterilerin doğrudan veya telefonla yapmış oldukları başvurular gibi), kaydedilmesi, müşteri ile ilgili istihbarat, muhasebeleştirme, talep edilen ürünün aranması, yoksa üretimi, yüklenmesi gibi çeşitli işlemlerden oluşur. Müşteriler genelde bu işlemler hakkında bilgi sahibi değildir. Ancak bu görmedikleri, bilmedikleri işlemler nedeni ile teslim süresinin uzamasını hoş karşılamazlar. Müşterilerin ne denli sabırsız olduğu günlük, basit siparişlerde bile görülür. Örneğin kahvede ısmarladıkları kahveler gelmeyince müşteriler söylenmeye başlarlar. Onları kahvenin nasıl pişirildiği, siparişin garsondan mutfağa nasıl aktarıldığı ilgilendirmez. Bilgisayar kullanımı ile siparişin işlenmesi ile ilgili işlemlerin sayı ve süresini hayli azalmıştır. Nitekim bu gün birçok lokantada müşteri siparişleri bilgisayarla mutfağa aktarılmaktadır. Otomobilinizi servise götürdüğünüzde plaka numaranızı verince siz ve aracınız hakkındaki tüm bilgiler ekrana gelir ve servise kabul işleminiz kısa sürede tamamlanır²⁸⁸.

²⁸⁶ Özcan, s.195–196.

²⁸⁷ Mucuk, s.264.

²⁸⁸ Karafakıoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, s.216.

2.15.1.2. Depolama

Malın üretim anından satış anına kadar uygun koşullar altında korunmasını gerektiren depolama fonksiyonunun temel amacı, zaman faydası yaratmak, arz ve talebi ayarlamaktır. Pazarlama sisteminin fonksiyonunu etkin bir şekilde yapabilmesine yardımcı olan depolama fonksiyonuna şüphesiz ki gereksinim vardır. Bu gereksinimi doğuran nedenler şöylece sıralanabilir²⁸⁹:

- Bazı mallar mevsimlik üretilir ve yıl boyunca da tüketilir.
- Bazı mallar muntazam olarak üretilir fakat mevsimlik olarak tüketilir.
- Bazen de bazı mallar beklenen fiyat artışları nedeniyle veya ilerde doğabilecek kıtlıktan korunmak amacıyla depolanır.
- Bazı durumlarda da miktar iskontosu almak ve düşük ulaştırma ücretlerinden yararlanmak amacıyla normal gereksinimden fazla stok yapılır.
- Çabuk bozulabilen mallarda ise, mal pazara sevk edilirken özel depolama tesislerini gerektirir.

2.15.1.3. Stok Kontrolü

Doğru stok yönetimi ile bir şirket, ne üretimde kullanılan elemanların (parçaların) bitmesi ve üretim yapılamaması, ne de bu elemanların gereksiz bir biçimde aşırı stoklanarak stok maliyetlerine katlanılması gibi sorunlarla karşılaşmaz. Diğer bir konu da sipariş süreci maliyetleri ile stok taşıma maliyetlerinin dengelenmesidir. Çok sık ürün siparişi; sipariş süreci aktiviteleri nedeniyle ilgili maliyetlerin artmasına, daha az sıklıkla ürün siparişinde ise; uzun süre stok taşınması nedeniyle daha yüksek stok maliyetlerine katlanılmasına yol açacaktır²⁹⁰.

²⁸⁹ Tuncer Tokol, **Pazarlama Yönetimi**, 10. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2007, s. 122.

²⁹⁰ Kenan Aygün, **Uluslararası ve Küresel Pazarlama Kültürel Etkiler**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2007, s.172.

2.15.1.4. Yükleme ve Boşaltma

Malların taşınması ve depolanması sırasında yükleme ve boşaltma işlemi yapılmaktadır. Yükleme ve boşaltma işlevinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için mal miktarını, işlemin yapılacağı alanın genişliğini, işletmelerde kullanılacak araç olanaklarını dikkate almak gerekir. Mallar uygun biçimde ambalajlanmışsa, palet ve forklifler aracılığı ile yükleme ve boşaltmanın yapılması, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca taşımada kullanılacak araçların ihtiyaç duyduğu şekilde yükleme ve boşaltma araçlarını kullanma ve bu amaçla koruyucu ambalajlama da büyük önem taşımaktadır²⁹¹.

2.15.1.5. Taşıma Araçlarının Seçimi

Taşıma dar anlamında bir nesnenin (eşya, ürün, yük veya mal) bir yerden bir başka yere nakli demektir. Geniş anlamında taşımacılık, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla üretilen malların ihtiyaç duyulan bölge ve merkezlere zamanında ulaştırılmasıdır. Bu yönüyle taşımacılık, ulaştırma sürecinin yanında yükün taşınması için gerekli evrakların (yük, araç sürücü, gümrük, vb.) hazırlanmasından müşteri deposuna teslimine kadar, çeşitli hizmetleri de içeren daha kapsamlı ve karmaşık bir sektör haline gelmiştir²⁹².

Günümüzde ulaştırma sistemleri küresel ekonominin en temel bileşeni haline gelmiştir. Dünya ticaretinin büyümesi ile birlikte uluslararası eşya ve yolcu hareketi artmaktadır. Bu gelişim trendi taşıma sistemlerinin önemini arttırmış ve bu alanda yapılan yatırımların miktarını büyütüştür²⁹³.

Uluslararası pazarlamada fiziksel dağıtım çalışmaları içerisindeki taşıma işlevinin öncelikli görevi, ilgili malları istenilen zamanda ve zarar görmemiş bir şekilde alıcıya ulaştırmaktır. Taşıma faaliyetlerinin uluslararası alanda gerçekleştirilmesi sözü edilen taşıma işlevinin son derece kompleks bir çevre içerisinde faaliyette bulunmasına

²⁹¹ Göksel ve Baytekin, s.143.

²⁹² Metin Çancı ve Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Eler Matbaacılık, 2003,s.24.

²⁹³ Murat Erdal, Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsler, www.Meslekiyelerlilik.Com/Lojistik/7.Kuresel%20Lojistik%20Kavrami%20ve%20Lojistik%20usler.Pdf Erişim: Mart, 2010.

neden olmaktadır. Bu sebeple uluslararası alandaki taşımayla ilgili tüm kurallara titizlikle uyulmasının, ilgili taraflar açısından son derece yararlı olacağı da doğaldır. Söz konusu kurallar uluslararası taşımacılıkta seyirle ilgili olabileceği gibi, taşıma şirketiyle ilgili idari kurallardan da oluşabilirler. Bunlara ek olarak, uluslararası alanda kullanılacak taşıma araçları da, mekanik açıdan çeşitli kriterlere sahip olmak zorundadırlar²⁹⁴.

Taşıma eylemiyle ilgili en önemli sorun, kuşkusuz taşımanın maliyetidir. Malların niteliklerine, talebin yapısına ve başka birçok etkene göre, kullanılacak taşıma aracı değiştiği gibi, dolayısıyla taşımanın maliyeti de değişir. Ayrıca, taşıma ücretleri yasal düzenlemelere de bağlıdır. Bu nedenle, maliyette ve talepte değişmelerin, yasaca saptanan taşıma ücretlerine yansımaları ya pek gerçekçi olmaz ya da çok geç yansır. Genel taşıma araçlarının (demiryoluyla taşıma gibi) ücretleri, tarife adı altında saptanıp uygulanır. Uzaklık ve miktar taşıma ücretlerini etkileyen başlıca etkenlerdir. Genellikle, ton/km başına taşıma ücreti, uzaklık arttıkça düşer. Ayrıca, taşınacak miktar büyüdükçe de ücret azalır. Bu durumda, küçük miktarda mal taşımada ekonomi sağlanması için, aynı yere taşınacak küçük miktardaki mallar bir araya getirilip, vagon-yükü ya da kamyon-yükü ölçülerinde taşınır. Nakliyeciler ya da ambarcılar diye bilinen kişiler ya da işletmeler bu eylemlerle uğraşırlar²⁹⁵.

Taşımanın rasyonelleştirilmesi ve minimum maliyetle gerçekleşmesini sağlamak için, bu konuda ihtisaslaşmış kuruluşlardan da yararlanılmalıdır. Bunlar arasında en önemlisi "Forwarderler"dir. Forwarderler ihracatçıya uygun taşıma vasıtasının seçiminde yardımcı olurlar. Ayrıca taşıma ile ilgili formaliteleri ihracatçı adına çözümlerler. Hizmetleri genellikle taşıma ile sınırlı olmakla birlikte bunların ambalajlama ve diğer fiziksel dağıtım problemlerinde de katkıları olabilir. Taşıma vasıtalarının sayısının ve çeşidinin giderek artmasına bağlı olarak, uygun taşıma vasıtalarının seçiminin güçleşmesi ve ayrı bir çaba ve ihtisası gerektirmesi forwarderler'den yararlanan firmaların miktarını önemli ölçüde arttırmaktadırlar²⁹⁶.

²⁹⁴ Ecer ve Canitez, s.278.

²⁹⁵ Cemalcılar, s.221.

²⁹⁶ Karafakıoğlu, s.241.

Taşımacılığın uluslararası alanda kullanıldığı çeşitli türleri vardır (Tablo 6) ve bunların hepsinin çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunların bazıları alt yapının yetersizliğinden ve coğrafi olanakların engel olmasında kullanılamaz. Tablo 6’da uluslararası taşımacılık türlerinin kıyaslanması verilmiştir²⁹⁷.

Tablo 6: Uluslararası Taşımacılık Türlerinin Kıyaslanması

Taşıma Türleri	Güvenirlilik	Maliyet	Hız	Ulaşabilirlik	Kapasite	Takip Edebilme
Demiryolu	Orta	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Denizyolu	Düşük	Düşük	Yavaş	Düşük	Yüksek	Düşük
Karayolu	Yüksek	Değişir	Hızlı	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Havayolu	Yüksek	Yüksek	Hızlı	Düşük	Orta	Yüksek
Boruyolu	Yüksek	Düşük	Yavaş	Düşük	Düşük	Orta
İnternet	Yüksek	Düşük	Hızlı	Yüksek	Düşük	Yüksek

Kaynak: Warren J. Keegan & Mark C. Gren, **Global Marketing**, 4th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, p.425.

2.15.1.5.1.Karayolu Taşımacılığı

Bu yöntem satıcının dolaysız bir şekilde uluslararası pazarlamaya konu olan ürünleri alıcının deposuna sevk etme imkânı tanır ve bu yönüyle de etkin bir yöntemdir. Karayolu taşımacılığı ile çeşitli özelliklerde kargonun taşınması mümkündür. Maliyet açısından taşımanın ve taşınanın özelliklerine göre değişiklikler gösterebilmektedir²⁹⁸.

²⁹⁷ Warren J. Keegan & Mark C. Gren, **Global Marketing**, 4th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, p.425.

²⁹⁸ Ecer ve Canitez, s.278.



Şekil 18: Taşımacılık Türleri

Kaynak: Metin Çancı ve Murat Erdal, Lojistik Yönetimi, 2. Basım, İstanbul: UTİKAD, 2003, s.29.

2.15.1.5.2. Denizyolu Taşımacılığı

Eskiden olduğu gibi bugün de uluslararası ticarete konu olan malların büyük bir bölümü denizyolu ile taşınmaktadır. Bunun nedeni, bu yolla taşımının diğer taşıma şekillerine göre çok daha ucuz oluşudur. Bununla birlikte, denizyolu özellikle yükte ağır, pahada hafif mallar için tercih edilmelidir. Diğer yandan denizyolu ve su yolu ile taşımada yükleme ve boşaltma sayısının hayli fazla olduğu da unutulmamalıdır. Yükleme ve boşaltma sayısının fazlalığı mil başına taşıma ücreti düşük olsa dahi manipülasyon giderlerini arttırarak, taşıma ücretini önemli ölçüde arttırabilir. Öte yandan, kalkış ve varış limanları arasındaki aktarmaların sayısı çok ise, malın, çalınma, bozulma ve kırılma riski de büyür. Bu nedenle, bu taşıma biçiminde mal mutlaka sigorta ettirilmeli ve en az sayıda aktarma ile malı taşıyabilen gemiler tercih edilmelidir. Ayrıca denizyolu taşımada düzensiz seferler yani tramp seferleri düzenli seferlere göre daha ucuz olmakla birlikte, aynı ölçüde emniyetli değildir ve malın da ne zaman alıcısının eline ulaşacağı kesin olarak bilinemez. Dolayısı ile belirli bir tarihte alıcısının eline geçmesi gereken ve uzun süre beklemekle bozulabilen mallarda mutlaka düzenli sefer yapan gemilerden yararlanılmalıdır. Yukarıda ifade edildiği gibi, taşımının denizyolu ve satıcının sorumluluğu altında gerçekleştiği teslim şekillerinde bu kişi veya kuruluşun

konuyu sadece kendisinin katlanacağı maliyet ve riskler açısından değil, müşterisinin menfaatleri açısından da değerlendirmesi gerekir. Ucuz olsun diye çok aktarmalı ve uzun süren bir taşıma tercih edilirse, ürünü geç teslim alan ithalatçı bundan büyük zarar görebilir²⁹⁹.

2.15.1.5.3.Havayolu Taşımacılığı

Havayolu Taşımacılığında kullanılan araçların oldukça hızlı olması dolayısıyla ulaştırmanın da en kısa sürede yapılması sağlanmaktadır. Bununla birlikte havayolu taşımacılığı, birim ağırlık başına taşımacılığın en yüksek maliyetlerle yapıldığı türdür. Karayolu taşımacılığında olduğu gibi kapıdan kapıya hizmet verme olanağı son derece sınırlıdır. Fakat günümüzde yaşanan uluslararası rekabet bu türün gelişmesini hızlandırmakta; modern havaalanları, son teknoloji ürünü araçlar, geliştirilmiş kapasiteler, ileri depolama sistemlerinin varlığı havayolu taşımacılığının yaygın bir biçimde yapılmasına olanak tanımaktadır. Havayolu taşımacılığı, yükleme ve boşaltmaların sık aralıklarda yapılabildiği güvenilir ve esnek bir taşımacılıktır³⁰⁰.

2.15.1.5.4 Demiryolu Taşımacılığı

Taşınacak malın ölçüsü büyük, birim değeri az olduğunda en etkili taşıma yoludur. Özellikle uzak yerlere taşımada en elverişli ve ekonomik taşıma yöntemidir. Ayrıca, kötü hava koşullarından pek etkilenmez. Bu yaralan yanı sıra, demiryolu taşımacılığının şu sakıncaları da söz konusudur: Bir vagonu doldurmayacak ölçüde yüklerin kısa aralarda demiryoluyla taşınması ekonomik değildir. Ana istasyonlarda uzun süre beklemeler olduğunda, uzak yerlere taşıma çok yavaşlar. Ayrıca, katarın oluşturulup malların yüklenmesi süresince malların bekletilmesi gerekir. Bu da sakıncalar yaratabilir³⁰¹.

2.15.1.5.5.Boruyoluyla Taşımacılık

İlk yatırım maliyeti yüksek olan bu tür, uzun vadeli planlar içerisinde sürekli taşımacılık için öngörülür. Hem kısa hem de uzak mesafeler için kullanılabilen bir taşımacılık türüdür. Yer altı ve yerüstü boru hattı taşımacılığı olarak iki sınıfta toplanmaktadır. Yaygın olarak petrol, doğal gaz, su gibi sıvı ve gaz maddelerin

²⁹⁹ Karafakıoğlu, s.241–242.

³⁰⁰ Çancı ve Erdal, s.26.

³⁰¹ Cemalcılar, s.222.

taşımacılığında kullanılır. Yüksek kapasite imkânı sağlamaktadır. Diğer taşıma şekilleri ile kıyaslandığında son derece ekonomiktir. Güvenilirdir; fakat esneklik derecesi son derece düşüktür³⁰².

³⁰² Çancı ve Erdal, s.27.

BÖLÜM 3. TÜRKMENİSTAN GENEL ve EKONOMİK YAPISI.

3.1. Ülke Kimliği

Orta Asya'nın güneyinde, Hazar Denizi'nin doğusunda, yüzölçümü Belçika, Hollanda, Danimarka, Portekiz, İsviçre, Avusturya ve Yunanistan'ın toplam yüzölçümlerinden daha fazla (488.100 km²) olan Garaşsız (Bağımsız) ve Baki Bitarap (Daimi Tarafsız) Türkmenistan Devleti izlediği iç ve dış siyasetle bölgede istikrar ve güven unsuru olmayı başaramış bir Orta Asya Cumhuriyeti'dir³⁰³. Tablo 7'de Türkmenistan ile ilgili bazı genel bilgiler vardır.

Tablo 7: Türkmenistan Ülke Kimliği

Devletin Adı	Türkmenistan
Başkenti	Aşgabat
Yönetim Biçimi	Başkanlık sistemi
Resmi Dili	Türkmençe
Dini	İslam
Para Birimi	Manat
Döviz Kuru	1 USD=2.843 Manat (Alış) 1 USD=2.864 Manat (Satış)
Yüzölçümü	488.100 km ²
Nüfus	5.400.000
Nüfus Yoğunluğu	11,1 kişi/km ²
Uluslararası Telefon Kodu	+993
Okuma Yazma Oranı %	%98,8

Kaynak: T.C. Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye ile Ticari ve Ekonomik İlişkileri, 2009, s.3.

³⁰³ Mehmet Seyfettin Erol, "Türkmenistan Devleti'nin Dış Politikasının Temel Sayacağı: Daimi Tarafsızlık Statüsü", *Avrasya Dosyası, Türkmenistan Özel*, Cilt:7, Sayı:2, s.124.

Sovyetler Birliği'nin çözümlmesiyle 27 Ekim 1991'de Türkmenistan Cumhuriyeti bağımsızlığını ilân etmiştir. Türkmenistan demokratik, lâik bir cumhuriyettir. Parlamenteoya dayalı başkanlık sistemi ile yönetilmektedir Türkmenistan'ın büyük çoğunluğunun dini inancı Sünni Müslümanlıktır. Türkmenistan da diğer Orta Asya ülkeleri gibi petrol ve doğalgaz başta olmak üzere yeraltı madenleri açısından zengin bir ülkedir. Eğitimden sanata, teknolojiye bilime, ekonomiye ulaşan bütün alanlarda yeniçağın gereklerini yerine getirerek kalkınma çabası içindedir. Dış ilişkilerini geliştirerek dünyadaki önemli sivil toplum örgütlerine üye olarak gelişmiş ülkeler arasında tanınmaya ve güçlenmeye çalışmaktadır³⁰⁴.

Üyesi olduğu başlıca uluslararası kuruluşlar şunlardır³⁰⁵:

- BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu), EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası), ECO (Ekonomik İşbirliği Örgütü), FAO (Gıda ve Tarım Örgütü), G77, IBRD (Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası), ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü), IDB (İslam Kalkınma Bankası), IFC (Uluslararası Finans Kuruluşu), IFRC (Uluslararası Kıızıl Haç ve Kıızıl Hareketi), ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), IMF (Uluslararası Para Fonu), IMO (Uluslararası Denizcilik Örgütü), Interpol, OSCE (Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı), UN (Birleşmiş Milletler), UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı), UNESCO (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu), UNIDO (Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü), UNWTO (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü), WCO (Dünya Gümrük Örgütü), WHO (Dünya Sağlık Örgütü), WIPO (Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü).

3.2. Yakın Tarihçesi

İslamiyet'e giren Oğuz boylarının önderliğini ele alan Selçuk Bey kendi imparatorluğunu kurduktan sonra diğer Türkmen boylarını da kendi egemenliği altına almıştır. Selçuklu tarihi bir anlamda Türkmenlerin de tarihidir³⁰⁶. Etnik isim olarak

³⁰⁴ Umay Türkeş Günay, **Türklerin Tarihi: Geçmişten Geleceğe**, 1. Basım, Ankara: Akçağ Yayınları, 2006, s.600.

³⁰⁵ Somuncuoğlu, Tuğrul, **Türkmenistan Ülke Profili 2010**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüdü Merkezi, Ankara, 2010, s.2.

³⁰⁶ Anıl Çeçen, **Türk Devletleri**, 2. Basım, Ankara: Yeni Avrasya Yayınları, 2003, s.478.

"Türkmen" kelimesi 8. yüzyıldan beri bilinmekle beraber bir grubun ve siyasi birliklerin adı olarak 9. ve 10. yüzyıllardan itibaren yaygınlaşarak kullanılmıştır. İslami kaynaklar, bu yüzyıllardan itibaren Müslüman Oğuzları "Türkmen" olarak adlandırmışlardır³⁰⁷.

On sekizinci yüzyılın ikinci yarısından sonra giderek genişleyen Rus Çarlığı Türkmenistan'a da askeri seferler yapmıştır. Ruslar yavaş yavaş ülkeden Buhara ve Hokand'ın Ruslar tarafından işgalinden sonra, Türkmenistan üzerindeki Rus baskısı da artmıştır. Rusların Hive Hanlığı'na karşı saldırıları üzerine Türkmenler büyük bir savunma yapmışlardır. Buna kızan Rus Çarlığı daha büyük bir Rus ordusunu Türkmenistan üzerine göndererek Türkmenler üzerinde katliam düzenlemiştir. Kafkasya'da kalıcı bir askeri valilik oluşturan Rusya, Kafkasya üzerinden Türkmenistan'ı işgal etme planını uygulamaya geçirmiştir. Rus saldırılarına karşı İran ve İngiltere'den yardım isteyen Türkmenlerin yardım almalarını Ruslar engellemiştir. 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı başlayınca, Ruslar geçici bir süre için geri çekilmişlerdir. Savaş sonrasında Rusların Türkmenistan'a saldırıları gene devam etmiştir. Osmanlı savaşını kazanan Ruslar, savaş sonrasında bütün Türkmenistan'ı işgal etme harekâtını başlattılar. Berlin Kongresi'nde Rusya'nın Ege Denizi'ne çıkışı önlenince ve Afganistan İngilizlerin denetimi altına girince Ruslarda güneye inebilmek için Türkmenistan üzerinde mutlak bir egemenlik kurmanın arayışı içine girmişlerdir. Ruslar Moskova'yı Aşkabat'a demiryolu ile bağlayarak ordularını güneye indirebilmenin hazırlığını yapmışlardır. 1891'de Ruslar Trans-Hazar yönetim birimi oluşturarak Türkmen ülkesini kesin olarak kendi denetimi altına almıştır. Daha sonra kurulan Türkistan genel valiliğine ayrı bir birim olarak bağlanan Türkmenistan, yirminci yüzyıla bir Rus egemenlik alanı olarak girmek zorunda kalmıştır³⁰⁸.

Türkmenistan Cumhuriyeti'nin bulunduğu topraklar insanlık tarihinin başladığı topraklar olarak da önem taşımaktadır. Günümüzden altı bin yıl önce Köpetdağ eteği civarında yerleşik olarak tarım yapan Ceyhun Medeniyeti kalıntıları bulunmaktadır.³⁰⁹

1917 yılında Bolşevik ihtilalından sonra kısa süreliğine bir bağımsızlık elde edilmese de 1920 yılından sonra kontrol Bolşeviklere geçmiştir. 1924 yılında Türkmen Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti ilan edilmiştir. Sovyet yetkililer bu dönemde Türkmen

³⁰⁷ Günay, s.598.

³⁰⁸ Çeçen, s.479.

³⁰⁹ Günay, s.597.

aşiret ve Suni Müslüman geleneklerini dışarıda bırakan bir Türkmen kimliği yaratma çabasına girmişlerdir³¹⁰.

Türkmen lideri Cüneyt Han, 1927 yılında Sovyet kuvvetleri karşısında son çatışmasını da kaybedince Türkmenistan'ı terk etmek zorunda kalmıştır. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği hâkimiyeti altında kaldıkları yaklaşık 70 yıl boyunca kendi kimliğini ve kültürünü korumaya çalışan Türkmenler için 1990 yılı, yeniden doğuşun tarihi olmuştur. Türkmenistan, 22 Ağustos 1990 tarihinde egemenliğini, 27 Ekim 1991'de ise bağımsızlığını ilan etmiştir³¹¹. Aynı gün, Türkmenistan'ın Yüksek Şurası tarafından kabul edilen "Türkmenistan'ın Bağımsızlığı ve Devlet Kuruluşunun Esasları Hakkındaki Anayasal Kanunu" ile de Türkmenistan'ın bağımsızlığı hukuken tescil edilmiştir³¹².

Günümüzde Türkmenistan Orta Asya Cumhuriyeti olarak çevresine ve dünyaya açılmıştır. Kendi zenginliklerinin değerlendirilmesine öncelik veren Türkmenistan, hem Orta Asya'nın yeniden yapılanmasında hem de yenedünya düzeninin Asya'ya yönelen süreci çerçevesinde kendi üzerine düşen rolleri yerine getirmenin çabası içerisinde bulunmaktadır. Geleneksel yapısını günümüzde de koruyan Türkmenistan aynı zamanda modernleşmeye de ayak uydurmaya çalışmaktadır³¹³.

3.3.Coğrafi Konumu

Orta Asya bölgesinde bulunan Türkmenistan kuzeybatıda Kazakistan, kuzey, kuzeydoğu ve doğuda Özbekistan, güneyde de Afganistan ve İran ile komşudur. Sınırlarının toplam uzunluğu 3.736 km'dir. İran ile 992 km, Afganistan ile 744 km. Özbekistan ile 1.621 km, Kazakistan ile 379 km sınırı vardır. Ülkenin batısında Hazar Denizi'ne 1.786 km kıyısı vardır. Batı sınırını Hazar Denizi çizer. Türkmenistan'ın yaklaşık %90'ı çöllerle kaplıdır. Dünyanın en büyük Çöllerinden biri olan Karakum, Türkmenistan'ın orta kesimini kaplayarak Kazakistan'a uzanır. Ülkenin %80'ini kaplayan Karakum Çölü haricinde kalan bölümün %3'ünü ekilebilir alanlar, %63'ünü

³¹⁰ Konya Ticaret Odası, **Türkmenistan Ülke Raporu, 2008**, s.3.

³¹¹ T.C. Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, **2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu Ve Türkiye İle Ticari Ve Ekonomik İlişkileri**, 2009, s.5.

³¹² Durdy Saparov, "Türkmenistan'ın Dış Siyaseti: Sürekli Tarafsızlık", **Avrasya Etüdleri**, Sayı:24, 2003, s.79.

³¹³ Çeçen, s.482.

Çayır ve otlaklar, %8'ini ormanlar ve %26'sını da diğer alanlar oluşturur. Türkmenistan'ın güneydoğusundaki Köytendağ ve Kopetdağ, Pamir-Alay Sıradağlarının bir uzantısıdır. Ülkedeki başlıca ırmaklar, kuzeydoğu sınırı boyunca akarak Aral Gölü ne dökülen Ceyhun (Amu Derya) Irmağı ve Herirud (Tecen), Murgab ve Etrek ırmaklarıdır. Ceyhun ve Murgab ırmakları ile Kopetdağ'ndan inen küçük akarsular, ülkenin sınırlı su kaynaklarını oluşturur. Verimli tarım toprakları, ülkenin kuzeyinde ve doğusunda Ceyhun ırmağı ile doğudaki Mari (Merv) bölgesindeki Murgab ırmağından beslenen kesimlerdir. Su kaynakları az ve sıcaklığı yüksek olan Türkmenistan, Orta Asya'nın en kurak ülkesidir. Sulama amacıyla ülkede birçok kanal inşa edilmiştir. Dünyanın en büyük sulama ve taşımacılık kanallarından olan Karakum nehri, Ceyhun ırmağından batıda Hazar Denizi'ne kadar uzanır³¹⁴.

Türkmenistan'ın iklimi yarı tropik (Subtropikal) çöldür. İklim sert olup, genellikle yazları kuru ve sıcaktır, gece ile gündüz arasında büyük ısı farklılığı görülmektedir. Türkmenistan çok az yağış almakta olup ilkbahardaki yağışlarda kuzeybatı 80 mm, çöle yakın bölgeler 100–150 mm, güneybatıdaki yaylalar 200–300 mm yağış alırlar. Yıllık ortalama sıcaklıklar ülkenin kuzeyinde 11–3 °C, güneyinde 15–8 °C dolayındadır. Yılın en soğuk ayı Ocak'ta sıcaklık ortalama 3–5 °C dolayındadır. En sıcak ayı ise Temmuz ayıdır ve çok yerde 30 °C'nin üstüne çıkmaktadır. Mart ayına kadar don olayları görülmektedir. Don olmayan süre kuzeyde 200–230 gün, güneyde ise 280–310 gün arasında değişmektedir³¹⁵.

3.4. Demografik Yapısı

Türkmenistan Milli İstatistik Enstitüsünün verilerine göre 2010 senesinin başında Türkmenistan nüfusu 6 milyon 200 bin kişiye ulaşmıştır. Türkmen nüfusun yüzde %50,6'sı kadın, %49,4'ü erkektir. Ülke nüfusunun %55'i kırsal alanlarda ve %45'i ise şehirlerde oturmaktadır. Nüfusun toplam emek gücü iki buçuk milyondur.

³¹⁴ Bahar Özsu, **Türkmenistan Ülke Etüdü, İstanbul Ticaret Odası Yayın:2003–02**, İstanbul: Kırmızı Tanıtım Yayıncılık, 2003, s.3–4.

³¹⁵ Mehmet Ş. Erol ve Suale Baycaun, “Türkmenistan Cumhuriyeti Ülke Raporu: 2001 Yılı”, **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.6.

Tablo 8: Türkmenistan’da Nüfusun Gelişimi ve Yoğunluğu

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam nüfus (Bin kişi)	4933,7	5640,0	5936,8	6298,8	6550,0	5323,2	5402,2
Ek bilgi							
Şehir nüfusu	2139,3	2593,0	2745,8	2942,2	3082,0	2246,2	2269,6
Köy nüfusu	2794,4	3047,0	3191,0	3356,6	3468,0	3077	3132,6
Toplam Nüfus, %	100	100	100	100	100	100	100
Şehir nüfusu, %	43,3	46,0	46,3	46,7	47,1	42,2	42
Köy nüfusu, %	56,7	54,0	53,7	53,3	52,9	57,8	58
Km ² 'ye düşen insan sayısı	10	11,5	12,1	12,8	13,3	10,8	11

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007**, p. 13.

Tablo 9: Türkmenistan’da Bölgelere Göre Nüfus Dağılımı

	Yüzölçümü, bin km ²	Nüfus, bin kişi	Kişi / Km ²
Türkmenistan	491,21	5402,2	11
Aşgabat	0,47	598	1272,3
Vilayetler			
Ahal	97,16	807,2	8,3
Balkan	139,27	421,4	3
Daşoğuz	73,43	1171,3	15,9
Lebap	93,73	1133,9	12,1
Marı	87,15	1270,4	14,6

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007**, p. 8.

Türkmenistan, birçok etnik grubun birlikte yaşadığı bir ülkedir. Ülkedeki azınlıklar etnik azınlık olarak tanımlanmaktadır; Devlet, laik olduğu için dini azınlık yoktur.³¹⁶ Türkmenistan’ın nüfusunda yer alan etnik gruplara gelince toplam nüfusunun

³¹⁶ Süleyman Sırrı Terzioğlu, “Türkmenistan’ın Azınlıklar Konusundaki Siyaseti”, **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı: 2, 2001, s.113.

%85'i Türkmen'dir. Türkmenler dışında Özbek (%5), Ruslar (%4) ve diğer milletler (%6) bulunmaktadır.³¹⁷

Ayrım yasağını düzenleyen Türkmenistan Anayasası'nın 17. maddesine göre "Devlet, vatandaşların hangi millete ait olduğuna, kökenine, diline ve dini görüşüne bakmadan onlara eşit haklar ve özgürlükler verir. Ayrıca vatandaşların kanun önünde eşitliğini teminat altına alır." Türkmenistan böylece azınlık haklarının ilk basamağı olan "ayrım gözetmeme" ilkesini Anayasa ile teminat altına almıştır. Dolayısıyla azınlıklar, Türkmenistan da diğer vatandaşların sahip olduğu tüm haklara sahiptirler. Azınlık olmaları dolayısı ile ayrım gözetmeme ilkesi dışında sahip oldukları diğer haklar ise gerek Türkmenistan'ın iç hukuk gerekse milletlerarası hukuk belgelerinde düzenlenmiştir³¹⁸.

3.5.Siyasi ve İdari Yapısı

Türkmenistan başkanlık sistemi ile yönetilen, Anayasasına göre, demokratik, laik bir hukuk devletidir. Tarafsızlık statüsü Birleşmiş Milletler Teşkilatı tarafından onaylanmıştır. Halk Maslahatı milli iradenin en yüksek temsilcisi niteliğindedir. Ayrıca anayasa değişikliği, referandum, ülkenin ekonomik, sosyal ve politik gelişmesine yön verecek ana konularda tavsiyeleri tartışma ve karar alma yetkisine sahiptir. Ancak Halk Maslahatı yasama organı değildir. Türkmenistan'ın yasama organı Meclis'tir. Halk Maslahatı kararları Meclis tarafından yasalaştırılır. Meclis, anayasanın hazırlanması ve değiştirilmesi, kanunların yasalaştırılması, parlamento ve başkanlık seçimlerinin tarihlerinin belirlenmesi, Başbakan yardımcılarınca yürütülen faaliyetlerin onaylanması, bütçenin onaylanması hususlarında yetkilidir. Türkmenistan'da bir tek Demokrat Parti bulunmaktadır³¹⁹. Meclis üyeleri 5 yılda bir yapılan seçimlerle yenilenmektedir. Devlet üst yönetim organizasyonunda Bakanlar Kurulu üyesi ve Bakan olarak görev yapan 9 Devlet Başkanı Yardımcısı, 23 Bakan, 5 Bakan yetkisine haiz Komite Başkanı bulunmaktadır.

³¹⁷ T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (Tika), **Faaliyet Raporu, 2008**, s.46.

³¹⁸ Terzioğlu, s.115.

³¹⁹ Asım Çalış, **Türkmenistan Ülke Profili 2007**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüdü Merkezi, Ankara, 2008, s.2

Yürütmenin Başı Devlet Başkanı'dır. Devlet Başkanı, aynı zamanda Başbakanlık görevini de yürütmektedir. Türkmenistan'ın Başkenti Aşkabat'tır. Ülke, idari olarak 5 Vilayet'e ayrılmıştır. Vilayetlerde üst yönetim görevi Hekimler (Belediye Başkanı ve Vali) tarafından yürütülür. Vilayet sınırları içerisinde yerleşen Şehir ve Etraflar da yine Şehir Hekimi (Belediye Başkanı) ve Etraf Hekimi (Kaymakam) tarafından Vilayet Hekimi'ne (Vali) bağlı olarak yürütülür. Daha küçük yerleşim yerleri Geneşlikler ve Obalar, Arçınlar ve Birlikler tarafından yine Vilayet Hekimi'ne bağlı olarak yürütülür. Ülkedeki beş vilayet Ahal, Balkan, Daşoğuz, Mari ve Lebap vilayetleridir. Başkent Aşkabat, Ahal'dan ayrı yönetilmektedir³²⁰.



Şekil 19: Türkmenistan Haritası

Kaynak: Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu, Türkmenistan Ülke Bülteni, Şubat 2008, s.6.

Resimde yer alan numaralar Türkmenistan'ın vilayetleridir³²¹:

1. **Ahal**, Türkmenistan'ın güneyinde yer alan vilayettir. İran ve Afganistan'a sınırı olan Ahal Vilayetinin merkezi Anev'dir. 95.100 km² yüzölçümüne sahiptir. Başkent Aşkabat bu vilayetin içinde özerk olarak yer almaktadır.

³²⁰ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.5-6.

³²¹ T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, **Türkmenistan Ülke Bülteni**, Şubat 2008, s.6.

2. **Balkan**, Türkmenistan'ın batısında yer alan vilayettir. Özbekistan, Kazakistan ve İran'a sınırı olan vilayetin merkezi Balkanabat'dır. 138.000 km² yüzölçümüne sahip Balkan vilayeti yüzölçümüne Türkmenistan'ın en büyük vilayeti fakat nüfus sayısına göre en azdır. Hazar Denizi'ne sahili olan Balkan Vilayeti önemli enerji rezervlerine sahiptir. Balkan vilayetinde Türkmenistan'ın doğal gaz üretiminin yüzde 18'i petrol üretiminin ise yüzde 94'ü gerçekleşir. Vilayetin tarım üretimi önemsizdir. Vilayetin önemli şehirleri Türkmenbaşı, Serdar, Hazar, Gumdag, Bereket, Etrek, Esenguli'dir.
3. **Daşoguz**, Türkmenistan'ın kuzeyinde yer alan vilayettir. Özbekistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Daşoguz'dur. 73.600 km² yüzölçümüne sahiptir. Vilayetin önemli bir bölümü çöldür.
4. **Lebap**, Türkmenistan'ın kuzeydoğusunda yer alan vilayettir. Özbekistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Türkmenabat'dır. 94.000 km² yüzölçümüne sahiptir. Türkmenistan'ın en yüksek dağı vilayet sınırları içerisindedir.
5. **Mari**, Türkmenistan'ın güneydoğusunda yer alan vilayettir. Afganistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Mari'dir. 87.000 km² yüzölçümüne sahiptir. Vilayet önemli bir sanayi ve tarım üretim merkezidir. Önemli bir arkeolojik merkez olan Merv şehri bu vilayetin sınırları içerisindedir.

3.6.Sosyal Yapısı

3.6.1.Eğitim

Tablo 10: Okullaşma Göstergeleri

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Anaokulu sayısı	891	1051	1003	944	900	835	819
Anaokulu öğrenci sayısı, bin adam	123,3	127,2	125,8	129,0	133,4	134,6	137,3
Toplam çocukların içinde anaokuluna gidenlerin yüzdesi	18,0	19,0	22,0	24,0	27,4	28,7	29,7
Okulların sayısı	1922	1700	1701	1705	1704	1710	1708
Okul öğrencilerinin sayısı, bin adam	1017,1	1035,1	1029,2	1018,6	1001,2	981,9	957,9
Meslek liselerinin sayısı	118	114	116	116	118	118	130
Meslek lisesi öğrenci sayısı,bin adam	21,0	20,5	21,8	28,3	27,6	27,0	25,8
Okul sonrası meslek okullarının sayısı, birim	16	15	15	15	16	16	16
Onlardaki öğrencilerin sayısı, bin adam	4,3	4,0	4,0	4,0	4,1	4,1	3,8
Her 10 000 e düşen öğrenci sayısı	8,0	7,0	7,0	6,0	6,0	6,0	-
Orta meslek okullarına kabul edilen öğrencilerin sayısı ,bin adam	1,7	1,6	1,6	1,6	1,7	1,5	-
Orta meslek okullarına mezun olanların sayısı,bin adam	2,2	1,8	1,5	1,6	1,5	1,5	1,8
Her 10 000 e düşen öğrenci sayısı	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,2	-
Üniversitelerin sayısı	16	16	16	16	16	16	16
Üniversite öğrenci sayısı, bin kişi	16,6	15,1	14,7	14,9	15,3	16,1	16,5
Her 10 000 e düşen öğrenci sayısı	31	27	25	24	23	24	-
Üniversiteyi kazanan öğrenciler	3,3	3,4	3,5	3,9	3,8	3,8	4
Üniversiteden mezun olanların sayısı, bin adam	7,6	4,7	3,8	3,6	3,2	3,3	3,5
Her 10 000 e düşen öğrenci sayısı	14,0	8,0	6,0	6,0	5,0	5,0	-

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.144.**

Türkmenistan Meclisi, 12 Nisan 1993 tarihinde aldığı bir kararla, Latin alfabesini esas alan yeni Türkmen alfabesine geçmeyi kabul etmiştir. Bu karara göre yeni alfabe, 1 Ocak 1996'ya kadar Türkmenistan'ın tüm resmi işlerinde ve eğitim alanlarında kullanılacaktır³²². Türkmenistan anayasasında aynen şöyle yazar: “Türkmen Dili Türkmenistan'ın Devlet Dili'dir.”³²³

Ülkede okuma yazma oranı ise yaklaşık %98'dir. 9 yıllık zorunlu eğitim olan ülkede ayrıca 9 yıllık meslek okulları ve bunlara bağlı 4 yıllık yüksek eğitim okulları vardı. Reformlar sonucunda 2007 yılından sonra zorunlu eğitim okullarda 10, üniversitelerde 5 sene olmuştur³²⁴. Türkmenistan eskiden bulunan 16 üniversiteye ek olarak 2010 senesinde Daşoğuz ilinde Tarım Üniversitesi açılmıştır. Ayrıca Moskova'nın ünlü Gupkin Üniversitesi şubesini açmıştır.

3.6.2.Sağlık

Türkmenistan'da sağlık hizmetleri Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Sağlık hizmetleri ücretsiz olup, hâkimler tarafından yazılan reçeteler genellikle devlet tarafından karşılanmakla birlikte, nadir durumlarda kişilerce karşılanmaktadır. Askeri ve demiryolu personeli kendi kurumları tarafından bu hizmeti almaktadır. Sağlık sektörü dört bölümde faaliyet göstermektedir:

- Araştırma hastaneleri,
- Şehir düzeyinde sağlık kuruluşları, doğumevi ve dispanserleri,
- İlçe düzeyinde sağlık kuruluşları,
- Köylerde, köy hastaneleri, doğumevleri.

³²² Mehmet Kara, “Hazar Ötesi Türkmenleri Ve Türkmenistan”, **Türk Dünyası Dil Ve Edebiyat Dergisi**, Sayı: 14, 2002, s.242.

³²³ **Türkmenistan'ın Anayasası**, Aşkabat, 2005, s.13.

³²⁴ Konya Ticaret Odası, s.7.

Tablo 11: Sağlık Sektörü Çalışanları

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	2000	2003	2005	2006
Uzman doktor sayısı	12342	12894	12992	13202	13467	13879	14200	13800	13300	12800
Hemşire sayısı	40606	41057	42998	44037	44535	43448				
Yatak sayısı	43361	43870	46070	46405	46028	36613	24400	26200	22600	22600

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007**, p.161.

Tablo 12: Bölgelere Göre Genel Sağlık Göstergeleri

	Sağlık evlerinin sayısı(birim)	Hastahanelerin sayısı,(birim)	Hastahanelerdeki yatak sayısı, (birim)	Aile doktorlarının sayısı	Aile hemşirelerinin sayısı
Türkmenistan	30	120	21228	3037	5243
Aşgabat ş.	10	19	3776	493	571
Vilayetler					
Ahal	-	15	1944	356	729
Balkan	5	19	1977	263	436
Daşoğuz	3	16	3194	467	1031
Lebap	5	25	5219	847	1116
Mari	3	20	4073	611	1360
Askeri hizmet	4	6	1045	-	-

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007**, p.164.

Sovyetler Birliği'nin dağılımından sonra Türkmenistan sağlık sektöründe ciddi şekilde sıkıntı çekmiştir. Bunun en önemli özelliği ise, Türkmenistan bağımsızlığı kazandıktan sonra çoğu Rus asıllı olan doktorlar Rusya göç etmesinden kaynaklanmaktadır. Fakat kısa süre içinde Türkmenistan bu sorunu çözmüştür. Günümüzde Türkmenistan'ın her ilinden modern sağlık evleri inşa edilmiş ve faaliyete girmiştir.

3.6.3.Sosyal Hizmetler

2006 yılı başında kabul edilen yeni sosyal güvenlik yasasına göre Türkmenistan’da emeklilik sistemi gönüllüdür. Emekli olmak isteyen kişilerin ücretlerden %2’lik bir kesinti yapılmakta olup, emeklilik yaşı erkekler için 62, kadınlar için 57’dir ve emekli olabilmek için en az erkeklerin 25 yıl, kadınların 20 yıl çalışmış olması gereklidir. Emekli olanlara bir emekli maaşı kadar prim verilmektedir³²⁵.

Türkmenistan bir doğalgaz ve petrol zengini bir ülkedir. Doğalgaz ve petrolün ucuz olduğu ülkede; doğalgaz, elektrik, su ve tuz’un 2030 yılına kadar vatandaşlara tamamen bedava dağıtılması kararlaştırılmıştır. 2008 yılında ise doğalgaz, elektrik ve su uygulamasına benzinde katılarak, vatandaşlara belirli miktarda benzinin bedava verilmesi kararlaştırılmıştır³²⁶.

3.7.Temel Ekonomik Göstergeler

SSCB döneminde diğer Orta Asya Cumhuriyetleri gibi Türkmenistan’ın ekonomik yapısı da, SSCB döneminin ekonomik ihtisaslaşma politikaları gereğince Merkeze işlenmemiş tarım ürünleri ve pamuk sağlama ve elde edilen hammaddeleri Rusya’ya aktarmak üzere şekillendirilmiştir. Ekonominin hammadde üretimi üzerinde yoğunlaşması ve bu hammaddelerin diğer Cumhuriyetlerdeki sanayilerde kullanılması diğer sektörlerin geri kalmasına neden olmuştur³²⁷.

Türkmenistan, diğer eski Sovyet Cumhuriyetlerine göre SSCB’nin dağılmasından en az etkilenen ülke olmuştur. 1992 ve 1993 yıllarında dünya fiyatlarıyla doğal gaz ihraç etmeye başlanmasıyla, ülke ekonomisinde ve dış ticaret dengesinde önemli iyileşmeler gözlenmiştir. Bu olumlu gelişmeyle birlikte, 1993–1994 yıllarında Ukrayna’nın ve diğer BDT ülkelerinin gaz borçlarını ödeyememesi Türkmenistan

³²⁵ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.6.

³²⁶ Konya Ticaret Odası, s.7.

³²⁷ Mustafa Cesar, “Bağımsızlığının Onuncu Yılında Türkmenistan’da Serbest Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci”, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2002, s.4. [Www.Dtm.Gov.Tr/Dtmadmin/Upload/EAD/.../Turkmen.Doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/Upload/EAD/.../Turkmen.Doc) Erişim: Haziran, 2010.

ekonomisinde bir likidite krizi yaratmış, 1993–1995 yılları arasında milli gelir yüzde 30 azalmış ve ekonomiye yüzde 1700'lere varan bir hiperenflasyon ortamı hâkim olmuştur³²⁸.

1996 yılında dış ticaret ve döviz kuru rejiminde bazı reformlar başlatan Türkmen Hükümeti 1997'den itibaren enflasyonu denetim altına alabilmiştir. Ancak 1997'de hem tarımdan kötü hasat alınması, hem de Mart 1997'den itibaren Rusya üzerinden BDT ülkelerine gaz verilmesinin durdurulması milli gelirin yüzde 17 oranında azalmasına yol açmıştır. Bu durum 1997–1998 yıllarında ülke dış ticaret ve yatırım işlemlerinin finansmanını zorlaştırmış; pamuk rekoltesinde yaşanan istikrarsızlık da bunlara eklenince ülkenin mali imkânları olumsuz etkilenmiştir. Rusya ve Ukrayna'ya yönelik doğalgaz ihracatının yeniden başlaması, dünya petrol ve doğalgaz fiyatlarının yüksek düzeylerde seyretmeye devam etmesi gibi olumlu gelişmeler sonucunda, ülkede cari işlemler açığı 1999 ve 2000 yıllarında önemli ölçüde azalmıştır. Bu yıllarda petrol ve sanayi üretimlerinde artış kaydedilmiş ve ülke ekonomisinde yaşanan bu olumlu gelişmeler sonucunda milli gelirden büyük ölçüde artış yaşanmıştır. Türkmenistan dünya doğalgaz fiyatlarındaki artışın ardından özellikle enerji, tarım ve tüketim malları sektörlerinde yapılan büyük yatırımlar sonucunda 1999 yılını %16, 2000 yılını ise %8'lik büyüme oranları ile tamamlamıştır. 2001 yılında ise bu rakam rekora gitmiş ve %20,5 olarak gerçekleşmiştir. Türkmenistan'daki ekonomik büyüme doğalgaz ihracatına bağlı olduğu için dalgalı bir seyirde değişmektedir³²⁹.

Hidrokarbon ihraç fiyatlarındaki artışın etkisiyle GSYİH'daki artış aynı hızda devam etmiştir. GSYİH 2007 yılında %11,6'lık bir artış göstermiştir. Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nın verilerine göre 2007 GSYİH Türkmenistan 12,9 milyar dolar olmuştur³³⁰.

Türkmenistan'da gaz ihracatının önemli miktarda artırılması ve yabancı yatırımların önemli derecede artması sonucunda 2010 senesinde %12'lik ekonomik

³²⁸ T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği Ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (Tika), **Türkmenistan Ülke Bülteni**, 2004, s.9.

³²⁹ Konya Ticaret Odası, s.8–9.

³³⁰ European Bank Of Reconstruction And Development (EBRD), **Transition Report 2008: Growth In Transition**, 2009, p.193.

büyüme beklenmektedir. 2008 sekiz senesinde Türkmenistan’da GSYİH %10,5 oranında bir gelişme kaydetmiştir, fakat bu gelişme 2009 senesinde %4,1 oranına gerilemiştir.³³¹ Türkmenistan’ın 2007 yılında GSMH’ sı 2003 yıla göre 2,4 kat artış göstermiştir.

Tablo 13: Türkmenistan’da 2003–2007 Yıllar Arasında Gerçekleşen GSMH

	2003	2004	2005	2006	2007
GSMH (milyar \$)	11.4	14.2	17.2	21.8	26.9
Kişi başına düşen GSMH (\$)	2,347	2,871	3,418	4,280	5,055

Kaynak: T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2008 Yılı Türkmenistan’ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye ile Ticari ve Ekonomik İlişkileri, Aşkabat, 2009, s.5.

Hidrokarbon ihracatı Türkmenistan’ın gelişmesinde en önemli araçtır. 2009 senesinde yapımı tamamlanan ve faaliyete giren iki boru hattı Türkmenistan ekonomisini daha da geliştirecektir. Ayrıca Rusya Federasyonuna satılan gaz fiyatının arttırılması da devletin gelirin artmasında hiç şüphesiz katkıda bulunacaktır.³³²

Tablo 14: Türkmenistan’da GSMH’ nın Sektörel Dağılımı (2006–2008, %)

Sektörler	2006	2007	2008
Sanayi	49,2	50,2	50,7
Hizmetler	26,9	28,4	31,6
Tarım	23,9	21,4	17,7

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2008, Ashgabat, 2009**, p.36.

Genel olarak Türkmenistan ekonomisi dünyadaki doğal gaz, petrol ve pamuk fiyatlarındaki değişiklere duyarlıdır. Bağımsızlığın ilk yıllarından itibaren gaz ihracatına olan bağımlılığı azaltmak için, Türkmenistan pamuk işleme, petrol arıtma gibi alanlarda

³³¹ International Monetary Fund, **World Economic And Financial Surveys: World Economic Outlook**, April 2010, p.56.

³³² Asian Development Bank, **Asian Development Bank & Turkmenistan**, December 2009, p.1.

ve diğ er ticari alanlarda genişlemek ve gaz hatları için yabancı pazarlara ulaşmak için Rusya dışında başka alternatif bulmaya çalışmaktadır.³³³

Bağımsızlığın kazanılmasından sonra piyasa ekonomisine geçiş sürecinde gerçekleştirilmesi gereken özelleştirme faaliyetleri aradan geçen yıllara rağmen çok yavaş ilerleme kaydetmiştir. Enerji, telekomünikasyon ve ulaştırma sektörleri özelleştirme kapsamı dışında bırakılmış olup, sadece perakende ve hizmet sektörlerindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi gerçekleşmiştir³³⁴.

3.8.Ekonomik Yapı

Türkmenistan'ın ekonomik yapısı başlıca sektörler olarak ele alınarak değerlendirilmiştir.

3.8.1.Sanayi ve Madencilik Sektörü

Sovyetler Birliği dönemi Türkmenistan'a önemli bir sanayi altyapısı miras bırakmamıştır. 1970'lerden itibaren Moskova, Türkmenistan'da sadece petrol ve doğalgaz ile pamuk işleme alanlarında yatırımlar yapmış ve bu nedenle Türkmenistan'ın sanayi altyapısı bu sektörler ile kısıtlı kalmıştır. Bağımsızlıktan sonra sanayinin ağırlığı insan gücüne dayalı hafif endüstriden enerji sektörüne kaymış, endüstriyel üretimin temelini doğal gaz ve petrol oluşturmaya başlamıştır. Ancak bu süreçte pamuk üretimi de ekonomi içerisindeki önemini korumuştur. Türkmenistan'da üretilen pamuk, büyük ölçüde ülke içerisinde işlenmektedir³³⁵.

Ülkede sayıları hızlı bir şekilde artan tekstil fabrikalarının üretimi, toplam sanayi üretiminin üçte birini oluşturmaktadır. Son yıllarda; kimyasal gübre, sülfürik asit, amonyak, deterjan ve diğ er kimya tesisleriyle birlikte petrol işleme ve elektrik üretimine yönelik büyük kapasiteli yatırımların sayısında artış kaydedilmiştir. Türkmenabat

³³³ Najia Badykova, "Regional Cooperation In Central Asia: A View From Turkmenistan", **Problems Of Economic Transition**, Vol: 48, No:8, 2005, p.63.

³³⁴ Somuncuoğ lu, s.6.

³³⁵ DEİK, s.10.

şehrinde süper fosfat fabrikası, Karaboğaz Göl bölgesinde mirabilite, Guardak'ta sülfür, Çeleken yarımadasında iyot ve bromin fabrikaları vardır³³⁶.

Tablo 15: Sanayi Ürünlerinin Göstergeleri

%	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
SANAYİ- TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Yakıt-Enerji Sektörü	56,3	48,9	47	45,6	42,7	44,5	49,1
<i>Dahil olmak üzere</i>							
Elektrik enerjisi	2,3	1,8	1,4	1,1	1,2	1,1	1
Yakıt	54	47,1	45,6	44,5	41,5	43,4	48,1
<i>Dahil olmak üzere</i>							
• Petrol üretimi	10,1	11	10,6	8,7	7,1	7,6	7,7
• Petrol rafineri	13	8,6	10,1	11,8	14,4	14,6	14,1
• Doğal gaz	30,9	27,5	24,9	24	20	21,2	26,3
• Otomasyon ve metal işleri	1,2	1,4	1,3	0,9	0,8	0,7	0,7
• Kimya	1,7	1,5	1,5	1,3	1,2	1	1,1
• İnşaat malzemeleri sanayi	2,2	2,1	1,9	1,8	2	2,4	2,4
• Cam ve porselen-fayans	0,1	0,1	0,1	0,03	0,1	0,1	0,1
Hafif Sanayi sektörü	18,9	23,7	24,1	24,5	24,0	21,3	19,3
<i>Dahil olmak üzere</i>							
• Tekstil	17,0	17,2	14,0	15,0	15,0	12,5	10,9
• Dokuma	1,8	6,4	9,9	9,3	8,8	8,6	8,2
• Deri, kürk ve ayakkabı	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Gıda Sektörü	18,3	21,0	22,9	24,5	28,0	28,2	25,9
<i>Dahil olmak üzere</i>							
• Besin maddeler	13,8	13,8	16,7	18,9	21,3	21,3	20,1
• Et ve süt	0,9	4,2	3,6	3,4	4,3	4,7	3,9
• Balık	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
• Un işleri	3,4	2,8	2,4	1,9	2,1	1,9	1,6
• Diğerler	1,3	1,3	1,2	1,4	1,2	1,8	1,4

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.20.**

Bitki örtüsü bakımından fakir olan Türkmenistan, madenler yönüyle oldukça zengindir. Madencilik ve enerji sektörü, sahip olduğu zengin mineral kaynaklar nedeni ile sınaî üretimde önemli bir yer tutmaktadır. Ülkenin işletilebilen başlıca doğal kaynakları; doğalgaz, sodyum sülfat, krom, sülfür, kurşun, galyum, bentonit, brom, iyot ve petroldür. Ayrıca, önemli miktarda sodyum ve potasyum çıkartılarak, kimya

³³⁶ Tika, s.18.

sanayinde kullanılmaktadır. Tuz üretimi madencilik faaliyetleri arasında önemli bir yer tutmakta ve üretimin büyük kısmı kimya sanayinde kullanılmaktadır. Ülkede son yıllarda altın ve platin rezervlerine de rastlanmıştır³³⁷.

Türkmenistan'ın makine, metalürji ve gıda sektörleri de hükümetin ithal ikameci politikalarından büyük ölçüde fayda sağlamıştır. Gıda sektörü özel sektör katkısının en fazla olduğu alanlardan biridir. Aynı şekilde son yıllarda çimento, gübre, plastik boru gibi ülkenin ihtiyacı olan tüketim mallarını üreten tesisler de birer birer açılmaya başlanmıştır³³⁸.

3.8.2. Tarım ve Hayvancılık

Tarımın Türkmenistan GSMH'deki oranı 1990'lı yıllarda yüzde 26 civarında iken 2006 yılı itibariyle yaklaşık yüzde 20 olarak hesaplanmaktadır. Sovyetler Birliği'nden kolektif çiftlik sistemini devralan Türkmenistan'da bugüne kadar yapılan reformlar asgari düzeyde kalmıştır. Bu reformlar kapsamında, 1995 yılında kolektif çiftlikler çiftçi birliklerine dönüştürülmüş ve 1997 yılında toprağın özel mülkiyete devredilmesi için prosedürler geliştirilmiştir³³⁹.

Topraklarının önemli bir kısmı çöl olan Türkmenistan'ın en önemli su kaynağı Amuderya (Ceyhun) Nehri'dir. Nehir Türkmenistan, Tacikistan ve Özbekistan topraklarından geçer. Ülkenin orta ve batı kesimlerinde tabii su yolu bulunmamaktadır; ancak sonradan yapılan Karakum Kanalı, Amuderya nehrinin sularını Mari bölgesine ve Aşkabat ötesine taşımaktadır. Kanal, büyük bir kesimi çöl olan ülke için hayati önem taşımaktadır. Sulamanın neredeyse %90'ı bu kanaldan yapılmaktadır. Uzunluğu 1,200 bin km olan kanal, Türkmenistan tarımı için büyük önem taşımaktadır³⁴⁰.

Bağımsızlıktan önce, Türkmenistan ve diğer Orta Asya Cumhuriyetleri eski Sovyetler Birliği için üretebildikleri kadar fazla ürün arz etmeye çalışıyorlardı. Bundan dolayı, işlenebilir toprakların yarısı pamuk üretimine ayrılıyordu. Pamuk hala iklimden

³³⁷ Çalış, s.5-6.

³³⁸ DEİK, s.10.

³³⁹ DEİK, s.10.

³⁴⁰ Tika, s.11.

de dolayı Türkmenistan için önemli bir üründür. Bununla beraber diğer ürünlerin üretilmesi için de uygun ortam mevcuttur. Ülkenin mevcut durumunu değiştirmesi için imkân olmasına rağmen, ülkenin ekonomisinin kontrol altında olması, teknolojinin yenilenme gereği ve nüfusun çoğunluğunun ve istihdamın pamuk üretimine bağlı olması bunu güçleştirmektedir³⁴¹. Türkmenistan'da en önemli tarımsal ürün pamuktur. Buğday ise ikinci sırayı almaktadır. Güneybatıda Hazar kıyısıyla İran sınırına yakın kesimde sulamaya açılan alanlarda turuncgiller, hurma, şekerkamışı yetiştirilmektedir. Ülkenin en önemli tarımsal ihraç ürünleri; pamuk, susam, antepfıstığı ve ipektir.³⁴².

Tablo 16: Başlıca Tarım Ürünleri (Bin/Ton)

	1997	1998	1999	2001	2005	2006
Pamuk	635	705	1304	1137	738	852
Sebze	241	295	306	414	603	628
Meyve	30	34	42	75	-	-

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.54.**

Ülkedeki tarım alanlarının yarısından fazlasında pamuk yetiştirilmektedir. Türkmenistan, Orta Asya'da Özbekistan'dan sonra ikinci önemli pamuk üreticisidir. Dünya sıralamasında 14'üncü üretici olan ülkenin pamuk üretimi toplam tarım sektörünün %70'ini oluşturmaktadır. Pamuk üretimi devlet tarafından sübvansede edilmekte ve üreticinin tohum, gübre ve makine giderlerinin %50'si devlet tarafından karşılanmaktadır³⁴³. Kişi başına 300 kilo pamuk üreten Türkmenistan bu göstergede dünyada ilk sıradadır³⁴⁴. Ünlü İngiliz şirketi DE La Rue yüksek kaliteli kâğıt paraları

³⁴¹Abdurahman Işık, "Türkmenistan'da Gerçekleştirilen Reform Hareketi", **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.46.

³⁴² Suale Baycaun, "10 Yıllık Bağımsızlık Sürecinde Türkmenistan Ekonomisine Genel Bir Bakış", **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.26.

³⁴³ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.8.

³⁴⁴ <http://Reference.Allrefer.Com/Country-Guide-Study/Turkmenistan/Turkmenistan39.Html>

üretmek için Türkmen pamuğunda üretilen hammadde satın alacak. Bu anlaşma 2010 senesinin Nisan ayında yapıldı³⁴⁵.

Ekonomik plana göre 2020 yılına gelindiğinde tahıl üretiminin 2000 yılına göre 3 kat, pamuk üretiminin ise 5 kat artması planlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda zirai makineler yenilenmekte ve girdilerin kalitesi yükseltilmektedir³⁴⁶.

Hükümet şeker pancarı ve pirinç üretimini yaygınlaştırarak ve ekilen araziyi arttırarak gıdada kendine yeterliliği hedeflemiştir. Bunu yapmadaki amaç ise ithalat maliyetini azaltmaktır. Buna bağlı olarak da son yıllarda tarım aletleri ithali artmıştır, çünkü ülkede bu aletlerin imalatı henüz gerçekleşmemektedir³⁴⁷.

Türkmenistan'da hayvancılık ekonomide önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Endüstri ile uyum içerisinde gelişen hayvancılık, özellikle son yıllarda değerini daha da arttırmıştır. Türkmenistan'da hayvan yetiştiriciliğinin gelişmesini destekleyici, gelişmiş bir sanayinin mevcut olmaması ve karma yem açığının büyük boyutlara ulaşması, hayvancılık sektörünü olumsuz yönde etkilemekte, bu alanda kapsamlı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkede hayvancılık yapılan alanların dağılışında en çok fiziki coğrafya faktörleri etkili olmuştur. Türkmenistan'da kıraç saha ve steplerin geniş alanlar kaplaması küçükbaş hayvancılığın gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Türkmenistan'da hayvancılık açısından bakıldığında, koyun ve sığır yetiştiriciliğinin özel bir önemi bulunduğu gözlenmektedir. Ancak genellikle kültür ırklarından oldukları halde sığırların bakım ve beslenme noksanlıkları yüzünden hem devlet çiftliklerinde, hem de halk elinde düşük verimli oldukları görülmektedir. Ülkedeki koyunların çoğu karakul koyunu türündendir. Bunların derileri aynı zamanda astragan kürkü olarak kullanıldığı için çok kıymetlidir. Bu nedenle, astragan kürkü ülkenin önemli ihraç ürünlerinden birisini oluşturmaktadır. Türkmenistan'da devlete ait küçükbaş hayvanlar, yavrularının % 50'si karşılığında çobanlara kiraya verilmekte ve bu suretle hayvancılıkta özel sektörün oluşması teşvik edilmektedir. Bu çerçevede, 1 yıl sonra bir sürüde koyun sayısı

³⁴⁵ Turkmenistan.Ru, "Denejniye Banknoty V Evrope Budut Proizvoditsya İz Turkmenskogo Hlopka", 08.04.2010

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16686&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁴⁶ T.C. Aşkatat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.8.

³⁴⁷ Çalış, s.4.

artmış olmakta ve hayvanların bakım hizmeti karşılığı, şahısın kendine ait bir küçük sürüsü oluşmaktadır³⁴⁸.

Tablo 17: Hayvansal Üretim

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam							
Et (kesilen ölçüde), bin ton	150	166	193	209	233	263	282
Süt, bin ton	989	1250	1398	1529	1679	1868	2047
Yumurta, milyon adet	376	434	506	625	720	805	857
Yıkanmadık yün, bin ton	24	28	32	34	36	39	40
Kamu İşletmesi							
Et(kesilen ölçüde), bin ton	16	17	17	17	19	20	22
Süt, bin ton	51	54	61	63	63	63	62
Yumurta, milyon adet	23	13	13	8	5	7	10
Yıkanmadık yün, bin ton	5	5	5	5	6	6	6
Özel İşletmesi							
Et (kesilen ölçüde), bin ton	134	149	176	192	214	243	260
Süt, bin ton	938	1196	1337	1466	1616	1805	1985
Yumurta, milyon adet	353	421	493	617	715	798	847
Yıkanmadık yün, bin ton	19	23	27	29	30	33	34

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.61.**

3.8.3. İnşaat

İnşaat sektörü de GSYİH'ye olan %10'luk payıyla en önemli üçüncü sektör durumundadır. Bu sektördeki büyüme yabancı kaynaklı projeler sayesinde olmaktadır³⁴⁹. İnşaat sektörü Türkmenistan ekonomisinde yabancı şirketlerin, özellikle de Fransız, Ukrayna ve Türk şirketlerinin aktif olarak rol aldığı nadir alanlardan biridir. Bouygues firması (Fransa), Başkent Aşkabat'taki devlet binalarının, Başkanlık Sarayının ve yeni bir parlamento binasının, konser ve spor salonlarının inşasında önemli rol oynamıştır. Ukrayna firmaları da Amudarya köprüsü, kompresör ve nitrojen gübre fabrikaları yapılması gibi çeşitli projeler gerçekleştirmişlerdir. Türk firmaları sanayi sektörü tesislerinin inşasında etkin durumdadır. Türkmen hükümetinin altyapı inşaatına

³⁴⁸ Tika, s.13-14.

³⁴⁹ Çalış, s.6.

verdiği önem de gittikçe artmaktadır³⁵⁰. Türkmenistan’da 2010–2011 seneleri içinde 23,6 milyar dolarlık yüzlerce tesisler yapılması planlanmaktadır. Tesisler içinde: yeni modern apartmanlar, okul ve üniversite binaları, anaokulları, kütüphaneler, müzeler, sanayi işletmeleri, iş merkezleri, bazı bakanlık binaları, oteller, spor tesisleri, ulaştırma-iletişim altyapı tesisler yer almaktadır³⁵¹. Ayrıca Aşkabat şehrinin elektrik dağıtım sistemlerinin modernize edilmesi için 2 milyar 250 milyon Avro’luk bir proje hazırlanmıştır. Bu modernize işlerini Enex Process Engineering S.A. (Belçika) ve Schneider Elektrik (Fransa) şirketleri yapacak³⁵².

İnşaat yatırımları, genellikle büyük endüstriye, projelere, yetersiz alt yapı tamamlanması ve modernizasyona ilişkindir. Ülkedeki inşaat sektörüne bakıldığında yabancı yatırımcılar arasında Türk firmalarının birinci sırada yer aldığı görülmektedir³⁵³.

3.8.4.Ulaştırma ve Haberleşme

Türkmenistan’da benzinin çok ucuz olması nedeniyle karayolu ile ulaşım tercih edilmektedir³⁵⁴. Demiryolu ağı ülkenin büyük şehirlerini birbirine bağlamakta ve genellikle yük taşımacılığında kullanılmaktadır. Çin’den çok sayıda lokomotif ve vagon alınmış olup, tren filosu büyük ölçüde yenilenmiştir. Yine modern bir filo ile donatılmış olan Türkmenistan Havayolları, iç hatlarda uygun ücretler ile tüm şehirler ile Aşkabat arasında uçuşlar düzenlemektedir. Ayrıca, birçok önemli uluslararası noktaya da uçuşlar mevcuttur³⁵⁵.

³⁵⁰ DEİK, s.13.

³⁵¹ Turkmenistan.Ru, “Za Dva Goda V Turkmenistane Budet Postroeno Obyektov Ne 23,6 Mlrd Amerikanskikh Dollarov”, 18.01.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16173&Type=Event&Sort=Date_D Erişim, Haziran, 2010.

³⁵² Turkmenistan.Ru, “V Proekt Po Modernizatsii Energosnabjleniya Turkmenskoy Stolisy Budet Vlojeno Svyshe 2 Mlrd Evro”, 05.02.2010 http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16298&Type=Event&Sort=Date_D Erişim: Haziran, 2010.

³⁵³ Tika, s.20.

³⁵⁴ DEİK, s.13.

³⁵⁵ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.8.

Tablo 18: Ulaşım Altyapısı Göstergeleri

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Demir Yolu, (km)	2520	2523	2523	2523	2523	2523	3068
Nehir Yolu, (km)	654	654	654	654	654	594	594
Kara yolu, (km)	13640	13640	13640	13640	13640	13640	13640
İşletmelere ait taşıt yolları (yılın sonuna), (km)	5571,2	5555,8	5852,5	6482,5	6967,8	7012,6	7023
Cadde ve Otoban Uzunluğu, (km)	5277,1	5602,2	5750,5	5771,7	5787,7	5755,9	5755,9
Treyleybüs Hattı, (km)	137	141	141	141	135	124	135
Taşınan Yükler, (bin ton)	463645	475478	486822	501737	535612	558299	582155
Taşınan malların taşıma uzunluğu, (milyar ton-km)	38	39	41	41	41	45	46
Taşınan yolcular, (milyon kişi)	738	759	789	821	893	937	990
Taşınan yolcuların taşıma uzunluğu, (milyon yolcu-km)	11504	12069	12368	12684	14570	16287	19624

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.87.**

Tablo 19: Ulaşım Türlerine Göre Yolcuların Taşınması (Bin Kişi)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ulaşım Türü	738535	759127	789426	821215	892894	936885	990300
Demir yolu	2643	3248	3257	3829	4440	4940	5349
Kara yolu	710634	724900	748442	777163	850848	884858	941861
Treyleybüs	23954	29500	36135	38672	35965	45410	41437
Hava yolu	1293	1465	1576	1533	1622	1657	1632
Deniz yolu	11	14	16	18	19	20	21

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.88.**

Türkmenistan'da ulaşım altyapısını geliştirmek ve daha iyi hizmet verebilmek için ülkedeki tüm tren istasyonları yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca Marı ve Türkmenbaşı şehirlerinde yeni uluslararası havalimanları inşa edilmiştir. Büyük şehirleri birbirine bağlayacak olan otobanların yapımı devam etmektedir.

Türkmenistan’da telekomünikasyon alanında da büyük yatırımlar yapılmaktadır. Bu yatırımlar Alman Siemens şirketi tarafından yapılmaktadır.

Türkmenistan’da GSM alanında önceden tek bir şirket (Barash Communications Technologies Inc – BCTI) var idi. Fakat 2005 senesinin Mart ayında Türkmen Telekom Altyn Asyr GSM operatörü faaliyete sokmuştur. 2005 senesinde Rusya mobil devi olan MTS (Mobilniye Tele Sistemy) BCTI şirketini satın alarak Türkmen GSM pazarına girmiştir.

2005 senesinde 59 bin abonesi olan MTS şirketi yaklaşık 200 milyon dolarlık yatırımı sayesinde abonesi sayısını arttırmıştır. MTC GSM şirketi 2010 yılının Nisan ayında operatörün abonesi 2 milyon kişi geçtiğini açıklamıştır. Şirket Türkmenistan sınırların %90’unu internet ve kalite iletişim ile kapsamaktadır. Ayrıca şehirlerarası yollarının hepsinde kaliteli hizmete ile kapsamaktadır³⁵⁶.

‘Türkmen Telekom’ şirketinin Altyn Asyr GSM operatörünün de abone sayısı 600 bini geçmiştir. Fakat bu geçen seneye göre 3 kat artmıştır ve yapılan yatırımlar sayesinde hızla gelişecektir. Ayrıca şirket 3G uygulaması ülkeye getiren ilk operatör olmuştur³⁵⁷.

30 Aralık 2009 tarihinde Bakanlar Kurulu’nun da konuşan iletişim ve ulaşımdan sorumlu Başkan yardımcısı 30 Aralık 2009 tarihinden itibaren Türkmenistan’da 3G (üçüncü nesil mobil iletişim sistemleri) teknolojisine geçildiğini ve bunun müşteriler arasında görüntülü konuşma imkânı sağladığını kaydetti. Türkmenistan’da Türkmen Telekom bünyesinde kurulan Altyn Asyr (TM CELL) GSM operatörü 3G teknolojisini hizmetini verecek. Ülkede 3G teknolojisine geçilmesi için gereken altyapı sistemi dünyaca ünlü Siemens şirketinin teknolojisi ile desteklendi³⁵⁸.

³⁵⁶ Turkmenistan.Ru, “Prezident Turkmenistana Predlojlil Kompanii MTS Usovershenstvovat Senovuyu Politiku”, 23.04.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16823&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁵⁷ Turkmenistan.Ru, “Çislo Abonentov Operatora Sotovoy Svyazi ‘Altyn Asyr’ Dostiglo Polumilliona”, 21.04.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16813&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁵⁸ Tümgazeteler.Com, “Türkmenistan 3G İle Tanıştı”, 04 Ocak 2010,
<http://www.tumgazeteler.com/?A=5853443> Erişim: Haziran, 2010.

3.8.5.Doğal Kaynaklar ve Enerji

Topraklarının büyük bir bölümü çöllerle kaplı olan Türkmenistan'ın en büyük zenginliği doğalgazdır. Doğalgaz, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği (SSCB) döneminde olduğu gibi bugün de en önemli gelir kaynağı, bağımsızlıkla birlikte başlatılan kalkınma hamlesinin motoru ve ekonomiye döviz girdisi sağlayan en önemli sektördür. Türkmenistan, doğalgaz rezervi bakımından Rusya ve İran'dan sonra dünyanın en şanslı ülkesidir. Mevcut üretim ve ihracat kapasitesi açısından da Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkeleri İçinde Rusya'dan sonra ikinci sırada gelmektedir. Bugün kendi zenginliğini özgürce işletip, tüketme ve satma fırsatını yakalayan Türkmenistan, kısa sürede bütün yerleşim birimlerine doğalgaz götürmeyi başarmıştır³⁵⁹.

Tablo 20: Ham Petrol ve Gaz Üretimi

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Petrol (sıvılaştırılmış gaz dâhil), bin ton	7181	8343	9086	10004	9602	9515	8979
Gaz, milyar m ³	47,2	51,3	53,5	59,1	58,6	63,0	64,7

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.23.**

Türkmenistan dünyanın en büyük dördüncü gaz rezervlerine sahip ülke olması onu dünyanın önemli gaz tedarikçilerinden birisi yapmaktadır³⁶⁰. Türkmenistan'ın en büyük gelir kaynağı olan doğalgaz üretiminin yüzde 85'i bir devlet kuruluşu olan "Türkmengaz" tarafından gerçekleştirilmektedir³⁶¹.

Türkmenistan Güney Yolöten-Osman doğal gaz yatağındaki çalışmalara büyük önem vermektedir. Devesa Devletabada doğal gaz yatağından sonra ülkede bulunan en büyük gaz yatağının rezervi tespiti için daha önce İngiliz Gaffney Cline and Associates şirketi çalışma yapmış ve yatağın yaklaşık 14 trilyon dolarlık doğal gaza rezervi

³⁵⁹ Kadir Dikbaş, "Türkmen Gazının Bağımsızlık Mücadelesi", **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı:2, s.74-75.

³⁶⁰ Richard Pomfret, "Central Asia Since 1991: The Experience Of The New Independent States", **OECD Development Centre Working Paper No:212**, July, 2003, p.8.

³⁶¹ DEİK, s.12.

bulunduğu açıklanmıştır³⁶². Türkmenistan'ın en büyük gaz yatağı olan güney Yoleten'e uluslararası şirketleri ile 2010 yılında toplam 9,7 milyar dolarlık bir yatırım projesi imzalanmıştır. Çin CNPC şirketi 3 milyar 128 milyon dolar, Petrofac International (BAE) 3 milyar 979 milyon dolar, Gulf Oil & Gas (BAE) 1 milyar 150 milyon dolar ve Güney Kore'nin LG International Corporation ve Hyundai Engineering şirketlerinin konsorsiyumu 1 milyar 485 dolarlık yatırıma imza atmışlardır³⁶³.

14 Aralık 2009 senesinde Türkmenistan, Çin hükümeti, Özbekistan ve Kazakistan Cumhurbaşkanı'nın katılımıyla Lebap ilinin Samandep bölgesinde Türkmenistan-Özbekistan-Kazakistan-Çin doğal gaz boru hattı açılmıştır. Bu boru hattının uzunluğu 7000 kilometredir. Bu hattının 184,5 kilometresi Türkmenistan, 490 kilometresi Özbekistan, 1300 kilometresi Kazakistan ve 4500 kilometresi Çin üzerinden geçmektedir. Bu boru hattı aracılığıyla 30 sene boyunca her sene 40 milyar m³ gaz Türkmenistan'dan Çin'e ulaşır. Proje 2012 senesinde tam kapasite ile çalışmaya başlayacaktır³⁶⁴.

6 Ocak 2010 günü Türkmenistan ve İran Cumhurbaşkanı'nın katılımı ile Türkmenistan-İran doğal gaz boru hattı kullanıma açılmıştır. Bu boru hattının uzunluğu 30,5 kilometre olup, yıllık gaz geçirme kapasitesi 20 milyar m³'dür³⁶⁵.

Türkmenistan bugünlerde diğer önemli proje olan Türkmenistan-Afganistan-Pakistan-Hindistan boru hattının üzerinde yoğunlaşmış durumdadır. 2009 dokuz senesinde yapılan görüşmeler sonrasında Pakistan ve Hindistan yıllık 70 milyar m³

³⁶² Tümgazeteler.Com, "Türkmenistan Yeni Yıla Enerji Atağıyla Giriyor", 31.12.2009, <http://www.tumgazeteler.com/?A=5842490> Erişim: Haziran, 2010.

³⁶³ Turkmenistan.Ru, "Zabubejniye Kompanii Naçnut Razrabotku Krupneyshego Gazovogo Mestorojdeniya Yujniy Yoleten", 30.12.2009, http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16098&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁶⁴ Turkmenistan.Ru, "Zapusen Gazoprovod Turkmenistan-Uzbekistan-Kazahstan-Kitay", 14.12.1009, http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16011&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁶⁵ Turkmenistan.Ru, "Noviy Gazoprovod İz Turkmenistana V İran Budet Vveden Stroy v 6 Yanvary", 06.01.2010, http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16110&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

kadar doğal gaz ithalatına hazır olduklarını açıklamıştılar³⁶⁶. Bu boru hattının uzunluğu 1,7 bin kilometreye denk gelmektedir³⁶⁷.

2010 yılında Türkmenistan'ın Rusya ihraç edecek gaz miktarında önemli bir düşüş olmuştur. Eskiden Türkmenistan Rusya'ya yıllık 30 milyar gaz ihraç etmekteydi. Bu miktar 2010 yılından itibaren 11 milyar m³ indirilmiştir³⁶⁸.

31 Mayıs 2010 tarihinde Türkmenistan'da 'Doğu-Batı' gaz hattının yapımına başlandı. Bu boru hattının uzunluğu 1000 km olup Türkmenistan'ın Doğu ile Batısını birleştirecek ve maliyeti 2 milyar Amerikan dolarıdır. Hattın yıllık gaz geçiricilik kapasitesi 30 milyar m³'dür. Bu boru hattı Türkmen gazını tek bir hat üzerinde toplamayı ve uluslararası pazarlara ulaştırmada sorunları ortadan kaldırmada yardımcı olmayı amaçlamaktadır³⁶⁹.

Bu boru hattının inşaatını Türkmengaz ve Türkmennebitgazgurluşık' şirketleri kendi sermayelerine gerçekleştirecekler. Haziran 2010 başlayıp Haziran 2015 bitirilmesi planlanan bu boru hattı Türkmenistan'ın tüm fabrikalarına ve diğer tesislerine gaz sağlamayı amaçlamaktadır³⁷⁰.

18 Haziran 2010 tarihinde Türkmenistan ve Çin arasında ikinci Türkmenistan-Çin boru hattının yapımı ile ilgili anlaşmaya sağlanmıştır³⁷¹.

³⁶⁶ Oilgas.Gov.Tm., "Gaz İ Politika 'Otkritih Dverey'", http://www.oilgas.gov.tm/_POLITGAS2.html Erişim: Haziran, 2010.

³⁶⁷ Turkmenistan.Ru, "Turkmenistan İ İndiya Obsudyat Stroitelstvo Gazoprovoda Cherez Afganistan İ Pakistan", 24.05.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17025&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁶⁸ Turkmenistan.Ru, "V 2010 Godu Rossiya Zakupit 11 Mlrd Kubometrov Turkmenskogo Gaza", 15.01.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16148&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁶⁹ Turkmenistan.Ru, "Turkmenistan Naçal Stroitelstvo Gazoprovoda 'Vostok-Zapad'", 31.05.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17079&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁷⁰ Turkmenistan.Ru, "Turkmenistan Pristupaet K Stroitelstvu Gazoprovoda 'Vostok-Zapad'", 23.05.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17023&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁷¹ Turkmenistan.Ru, "Soglasovany, Voprosy Stroitelstva Vtoriy Nitki Gazoprovoda Turkmenistan-Kitay", 19.06.2010.

Günümüzde (2010) Türkmengaz devlet şirketi tarafından 30 adet gaz yataklarında işler yürütülmektedir. Türkmenistan 2030 senesine kadar yıllık gaz üretimini 250 milyar m³'e çıkarmayı planlamaktadır³⁷².

Türkmenistan karada (onshore) petrol çıkartma konusunda 3 ürün paylaşımı anlaşması imzalamıştır: Burren Energy (İngiltere) tarafından yönetilen Nebitdag projesi, Mitro International (Avusturya) ile Türkmengaz ortaklığındaki Hazar projesi ve China National Petroleum Corporation ile imzalanan proje. Bununla birlikte Hazar Denizinde (offshore) petrol çıkartmak ile ilgili 3 ürün paylaşımı anlaşması imzalanmıştır. Bunlar: Petronas (Malezya) ve Dragon Oil (BAE/İrlanda) yanı sıra Maersk Oil (Danimarka) ve Wintershall'ın (Almanya) ortaklığında çalıştırılan Blok 11, 12 projesidir. Burren Energy şirketi 2008 yılı itibarı ile Türkmenistan'a 450 milyon dolar, Mitro International 225 milyon dolar yatırım yapmışlardır³⁷³.

Türkmenistan petrol çıkartmak ile birlikte petrol rafinerilerini de yabancı şirketler yardımı ile modernize etmektedir. Ülkenin en eski sanayi kuruluşu olan Türkmenbaşı Petrol Rafinerisi'ne toplam 1,5 milyar dolar yatırım yapılmıştır ve kapasitesi yılda 7,5 milyon ton petrol işleyebilecek şekilde arttırılmıştır. Burada faaliyet gösteren başlıca yabancı şirketler: Marhav (İsrail), Teknip-Fransa, Teknip-Almanya, NINIOK (İran), JGC ve Itochu (Japonya), Gama (Türkiye)³⁷⁴. Ayrıca Türkmenistan'ın ikinci büyük rafinerisi olan Seydi Petrol Rafinerisi'nin modernizasyonu için de yabancı yatırımlarının çekilmesi için faaliyete geçilmiştir. Üretim teknolojisi değiştirildikten sonra rafineride 3 milyon ton petrol ve 3 milyar m³ doğal gaz işlenebilecektir³⁷⁵. Petronas Türkmenistan'ın petrol ve doğal gaz sektörüne 1996 yılında girdi ve 2006

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17184&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁷² Oilgas.Gov.Tm., "Gaz İ Politika Otkrytyh Dverey", http://www.oilgas.gov.tm/_POLITGAS.html Erişim: Haziran, 2010.

³⁷³ Us Embassy İn Turkmenistan, "Openess To Foreign İntestment", http://turkmenistan.usembassy.gov/ic_report.html Erişim, Haziran, 2010.

³⁷⁴ Turkmenistan.Ru, "Na Turkmenbashinskom Knpz Vvedena V Deystvie Ustanovka Gidroochistki Diztoplivo Stoimostyu 132 Mln. Evro", 15.09.2005 http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=7111&Type=Event&Highlight_Words=%25D Erişim: Haziran, 2010.

³⁷⁵ Turkmenistan.Ru, "V Aşhabade Proşla Mejdunarodnaya Neftegazovaya Konferensiya", 29.03.2008 http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=12481&Type=Event&Highlight_Words=Pet Erişim: Haziran, 2010.

yılından itibaren ülkede petrol çıkartmaktadır; 2008 Ekim itibarı ile toplam 4,8 milyon varil petrol çıkartmıştır. Geçen 12 yıl içinde Petronas Türkmenistan'ın petrol ve doğal gaz sektörüne 1,8 milyar dolar yatırım yapmıştır³⁷⁶.

Uluslararası şirketler topluluğu İtera (Rusya) 2010 yılının başında Hazar Denizi'ndeki blok 21 sektöründe hidrokarbon araştırması ve çıkarması için 5 milyar dolarlık bir yatırım yapmıştır³⁷⁷.

Tablo 21: Elektrik Üretimi ve Tüketimi (Milyon/Kwh)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Üretilen elektrik	9943,4	10614,3	10707,2	10920,0	12054,2	12936,7	13883,4
İthal edilen elektrik	-	-	-	184,1	0,4	0,4	0,4
Elektrik Tüketimi							
Sanayi	3445,5	3664,2	3766,4	3903,6	4040,3	4124,5	4309,2
İnşaat	106,8	110,7	217,9	178,8	238,7	226,2	187,4
Kamu Kuruluşları	1563,9	1520,5	1795,4	1622,2	1697,6	1976,6	2184
Tarım	1818,4	1867,0	1975,2	2139,1	2096,8	2293,9	2411,6
Ulaşım	284,8	252,7	391,8	374,8	424,9	511,7	503,7
Diğer endüstri	795,1	823,4	622,6	679,5	802,8	793,5	801,2
Kayıplar	1035,3	1313,6	1279,9	1504,5	1605,7	1690,9	1878,5
İhraç edilen elektrik	893,6	1062,2	658,0	701,6	1147,8	1319,5	1608,2

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000–2006, Ashgabat, 2007, p.23.**

Türkmenistan elektrik enerjisi üretiminde kendi kendine yeterli olup, elektrik enerjisi ihraç etmektedir. Elektrik dağıtım sistemi Özbekistan, Güney Kazakistan, Kırgızistan ve Tacikistan'dakilerle birbirine bağlantılıdır³⁷⁸.

Elektrik enerjisi sektöründe Çalık Enerji çok büyük işler yapmaktadır. Çalık Enerji, Türkmenistan'da kurduğu santral sayısı 6'ya çıkardı. Altıncı santral toplam

³⁷⁶ Jamaluddin Muhammad, "Petronas' Investment In Turkmenistan Reaches US\$1.8 Billion", Bernama, 20.11.2008 <http://www.bernama.com/Bernama/V5/Newsindex.php?id=373253> Erişim: Haziran, 2010.

³⁷⁷ Turkmenistan.Ru, "İtera İnvestiruet 5 Mlrd Dollarov Ameriki V Razrabotku Bloka N:21 V Turkmenskom Sektore Kaspiya", 16.04.2010. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16758&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁷⁸ Tika, s.17.

maliyeti 120 milyon Euro olan Balkanabat Devlet Santrali'nin açılışı 2010 senesinde yapılmıştır. Bu elektrik santrali Türkmenistan'ın enerji ihtiyacı açısından büyük önem taşımaktadır. Santral Türkmenistan'ın elektrik potansiyelini yüzde 6 artıracak kapasitede güç üretmektedir. 82 bin 500 metrekarelik alan üzerinde inşa edilen santralin, yıllık doğalgaz sarfiyatı yaklaşık 600 milyon metreküp. 254.2 MW'lık toplam güç kapasiteli Balkanabat Devlet Elektrik Santrali, Türkmenistan'ın en büyük elektrik santrallerinden birisidir. Doğalgaz ile çalışacak olan santralde yılda 2 milyar kilovat saat elektrik üretilecektir³⁷⁹.

Türkmenistan doğal gaz üzerine olan ihracat bağımlılığını azaltmak amacıyla ham petrol ve petrol ürünlerinin üretim potansiyelini arttırmaya çalışmıştır. Bu bağlamda, devlet yabancı yatırımları bu alandaki potansiyelin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin getirilmesi amacıyla desteklemektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için yasal ve mali çerçeve hazırlanmıştır. Enerji sektörü ile ilgili geniş bir yatırım programı belirlenmiştir. Bu yatırım programına göre devlet yatırımcıların risklerini minimuma indirme hususunda garantör olmuştur³⁸⁰.

3.8.6.Bankacılık

Türkmenistan'da finansal sektör daha gelişimin ilk basamağındadır ve bankacılık alanında hala bir dizi reformlar etkin bir şekilde devam etmektedir³⁸¹. Türkmenistan'daki reformlara piyasa ekonomisinin gelişimi için gerekli olan yeni banka sisteminin oluşturulmasıyla başlanmıştır³⁸². Türkmenistan'da bankacılık sistemi ile ilgili reform ve ticaret bankaları ağının oluşturulması çalışmalarına gerçek anlamda 1992 yılında başlanmıştır. Bu yıllarda eski sistemin alışkanlıkları terk edilmekle birlikte, bütçe ve bankacılık sistemlerinin birbirinden ayırmak için üç dereceli bankacılık sistemi olarak adlandırılan bir sistem geliştirilmiştir. Bu sisteme göre³⁸³:

³⁷⁹ Tümgazeteler.Com, “Çalık Enerji, Türkmenistan'da Altıncı Santrali Hizmete Açtı”, 16.04.2010 [Http://www.tumgazeteler.com/?A=6079876](http://www.tumgazeteler.com/?A=6079876) Erişim: Haziran, 2010.

³⁸⁰ Işık, s.49.

³⁸¹ Devlet Odabaş, “Geçiş Sürecinde Türkmenistan'da Finansal Piyasaların Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları”, **Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel**, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.59.

³⁸² Işık, s.41.

³⁸³ Odabaş, s.62.

1.derece – Merkez Bankası

2.derece – Devlet Bankaları (Dış ekonomik ilişkiler bankası ve Yatırım bankası)

3.derece – Ticaret Bankaları

"Yeni Ruble Alanı"nında yer almayan Türkmenistan, 1 Kasım 1993'te ruble kullanımını tamamen terk etmiş ve yeni para birimi olarak "Manat'ı kullanmaya başlamıştır. Türkmenistan'ın kendi para birimini kullanmaya başlamasının nedeni, bir taraftan Rusya'ya bağımlılığı azaltmak, öte yandan kendi ekonomik politikalarını uygulamayı ve enflasyona karşı mücadeleyi kolaylaştırmaktır.³⁸⁴ 2009 senesinde Türkmenistan yeni manat devreye girmiştir. 1 Ocak 2010 tarihinden itibaren eski paraların dolaşımı tamamen durdurulmuştur³⁸⁵.

Türkmenistan Merkez Bankası organizasyonu ve dış ilişkileri bakımından oldukça gelişmiştir. Dünyanın çeşitli ülkelerindeki birçok bankayla burulan muhabirlik ilişkileri bunu göstermektedir. Merkez Bankasının görevleri arasında; para politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi, faiz oranlarının, döviz kurunun ve öncelikli sektörlere verilecek teşviklerin belirlenmesi yer almaktadır. Banka aynı zamanda sistemin kontrolü ve gözetimi ile yükümlüdür³⁸⁶.

Türkmen-Turkish Commercial Bank 1993 yılında kurulmuştur ve Ziraat Bankası'nın katılımı %50'dir. Banka, Türkmenistan yasalarının izin verdiği her türlü uluslararası bankacılık hizmetlerini sunmaktadır. Uluslararası Türkmen - Halk Kalkınma Bankası, 1993 yılında Halk Bankası'nın % 25 iştiraki ile kurulmuştur. Banka, ticaret ve kalkınma bankacılığının gerektirdiği tüm işlemleri yürütmektedir.³⁸⁷

³⁸⁴ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **Dünyada Küreselleme ve Bölgesel Entegrasyonlar (AT, Nafta, Pasifik) ve Türkiye (At, Efta, Kei, Türk Cumhuriyetleri, İslam Ülkeleri, Eco) İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu: Türkiye – Türk Cumhuriyetleri İlişkileri Raporu Özeti**, Ankara, 1995, s.19.

³⁸⁵ Turkmenistan.Ru, "V 2010 Godu Turkmenskiy Manat Stanet Jeleznim", 02.11.2009 http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=15826&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁸⁶ Odabaş, S.64-65.

³⁸⁷ T.C Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri ve Bölge Ülkeleri İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.139.

Türkmenistan'da Türk bankaları dışında Türkmen-Rus Credit Bank, Pakistan Milli Bankası, Deutsche Bank gibi yabancı bankaların şubeleri de bulunmaktadır.

3.8.7.Turizm

Doğal gaz ve petrol zenginlikleriyle dünya gündemine oturan Türkmenistan, turizm sektöründe büyük yatırımlar yaparak dünyaya açılmaya amaçlamaktadır. 1993 yılında Dünya Turizm Örgütü'ne üye olan Türkmenistan dünyaya turizmle de açılacaktır. Türkmenistan, Hazar'da deniz ulaşımı yolunu genişleterek turizm sektörüne bir hız kazandırmayı hedeflemektedir. Son yıllarda Türkmenistan, başta turizm olmak üzere birçok alanda uluslararası konferanslara ev sahipliği yaparken, 30'dan fazla uluslararası turizm fuarına katılmıştır. Türkmenistan; Almanya'nın Berlin, İngiltere'nin London, Hollanda'nın Ütrecht, Rusya'nın Moskova, Özbekistan'ın Taşkent, Kazakistan'ın Almatı, İran'ın Meşhet kentlerindeki fuarlara aktif bir katılım gerçekleştirerek, Dünya Turizm Örgütü'nün iki defa uluslararası düzeydeki ödülüne layık görülmüştür. Türkmenistan hükümeti, Hazar'ın kıyısındaki Türkmenbaşı kentine serbest bölge statüsü vermiştir. Türkmenbaşı şehrine, serbest bölge statüsü verilmesinin Hazar kıyısında kaplıcaların kurulması ve turizmin geliştirilmesi açısından büyük önem taşıdığını belirtmiştir.³⁸⁸

Hazar Denizi'nin kıyısındaki Türkmenbaşı şehrinin Avaza bölgesine yapılacak yatırımların toplamı 4 milyar dolar olacağı öngörülmektedir. Projeye 40'tan fazla büyük yabancı şirket katılmıştır. 10 şirket projeye doğrudan yabancı yatırım şeklinde katılmıştır³⁸⁹.

2007 yılında inşaatına başlanan Avaza Milli Turizm Bölgesi, Türkmenistan'ın Hazar Denizi kıyısında yer alan Türkmenbaşı şehrinde yer almaktadır. 3 ayrı asamadan oluşan Avaza projesine göre, tesisler 750 hektarlık geniş bir alanda kurulmaktadır. Proje

³⁸⁸Turkbirlik.Gen.Tr., “Türkmenistan Turizm Atağında”, 29.04.2008
<http://www.turkbirlik.gen.tr/Lang-Tr/Haberler/69-Turkmenistan-Habarlar/233-Tuerkmenistan-Turizm-Atanda.Html> Erişim: Haziran, 2010.

³⁸⁹ Turkmenistan.Ru, “Summa Investisiy V Turkmenskiy Kurort ‘Avaza’ Dostignet 4 Mlrd Dollarov Ameriki”, 29.11.2007
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=11710&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

kapsamında modern otellerin yanı sıra sağlık merkezleri, spor tesisleri, villalar, pansiyonlar, is merkezleri, çocuk dinlenme kampları, dinlenme tesisleri ve kültürel merkezler kurulmaktadır. Türkmenistan hükümeti su ana kadar 1 milyar doların üzerinde yatırım yapılan projenin ilk etabının 2011 yılında tamamlanacağı ve yatırımların 4 milyar doları aşacağı düşünülmektedir. 2020 yılından tamamlanması hedeflenen 3 aşamalı projenin toplam maliyeti 7 milyar doları bulması planlanmaktadır. Bölgede 60 modern otelin kurulması hedefleniyor. Ayrıca bölgenin ulaşım, iletişim ve altyapısı da yeniden kurulmaktadır³⁹⁰.

Türkmenistan'ın turizm bölgesinin yatırımlarında Türk şirketlerin de katkıları vardır. Türkiye'nin turizm alanında faaliyet gösteren önemli şirketlerinden birisi olan 'Rixos Hotels' Türkmenistan turizm bölgesi olan Avaza'da otel inşaatına başlayacağını ifade etmiştir³⁹¹.

3.9. Türkmenistan'ın Dış Politikası

Bağımsızlığını kazandığı günden itibaren, Türkmenistan'ın dış siyasette ilk amacı, ilk olarak komşu ülkelerle iyi komşuluk ilişkileri olmak üzere, dünyanın diğer ülkeleriyle de dostça ilişkiler kurmak olmuştur. 2 Mart 1992'de Birleşmiş Milletler Teşkilatı üyesi olan Türkmenistan, daha sonra Ekonomik İşbirliği Örgütü, Bağlantısız Devletler Hareketi, UNICEF, UNESCO, Dünya Sağlık Örgütü gibi askeri olmayan örgütlere üye olmuştur³⁹².

Türkmenistan bağımsızlığının ilk yıllarında her ne kadar Rusya temelli bir politika izlemek zorunda kalsa da, daha sonra tarafsızlık politikasına yönelmiş ve Rusya'nın liderliğindeki bloklaşmalardan kaçınmaya gayret etmiştir. Ülkenin sahip olduğu enerji kaynaklarının ekonomik ve dolayısıyla siyasi bağımsızlıkları için yeterli olduğunu düşünülmüş ve böyle bir politika izlemeye karar verilmiştir. Ancak Rusya,

³⁹⁰ DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.8.

³⁹¹ Turkmenistan.Ru, "Turesskaya Kompaniya Rixos Namerena Stroit Oteli V Turkmenskoy Avaze", 02.10.2009

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=15670&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

³⁹² Saparov, s.80.

başından beri Türkmenistan'ı enerji alanında kendisine rakip görmüş ve transit yollar konusunda kendisine bağlamaya başarmıştır.³⁹³ Tüm kesintiler ve ödemelerdeki aksaklıklara karşın, Türkmenistan'ın dış gelirler için büyük ölçüde bağımlı olduğu doğal gaz boru hatlarının sadece eski Sovyet Cumhuriyetlerine ulaşıyor olması ve Rusya'nın Türkmen doğal gazını kendi boru hatları vasıtasıyla üçüncü ülkelere satmayı reddetmesi, ülkenin ekonomik stratejisindeki en büyük engeli teşkil etmektedir. Bu nedenle ülke, üçüncü ülkelere uzanan boru hatları inşasını öncelikli dış politika hedefi olarak belirlemiştir³⁹⁴.

Türkmenistan'ın bağımsızlığının ilk günlerinden itibaren dış politika öncelikleri; dünyaya açılma çabaları, güvenlik kaygıları ve komşularıyla iyi ilişkilerdir. 1995 yılında BM tarafından Türkmenistan'a Daimi Tarafsızlık Statüsü verilmesi ile birlikte Türkmenistan'ın "Daimi Tarafsız" bir ülke olarak dış ve iç politikasını yürütmek istediğini belirtmiştir³⁹⁵. 12 Aralık 1995'te kazandığı bu statü, Türkmenistan'ın kurtlar arenası olarak tabir edilecek bir yarış ortamında kendi tercihinin bir ürünüdür. Bu tercihi yaparken komşu devletlerin durumu göz önünde bulundurularak Daimi Tarafsızlığın yanında kendini müdafaa için gerekli askeri birliğe sahip olabilme hakkına da sahip olmuştur. Bu askeri birlik Birleşmiş Milletler (BM) tarafından gerek duyulduğu takdirde Barış Gücü operasyonlarına da katılabilecektir. Türkmenistan devletine tarafsızlık statüsünün tanınması hemen ve kolayca olmamıştır. Bu statüyü kazanmak için belli bir sürenin geçmesi ve Türkmenistan'ın bu esnada iç ve dış politikasında bazı çabalarda bulunması gerekiyordu³⁹⁶.

Sürekli tarafsızlık statüsünün Türkmenistan'a getirdiği hak ve yükümlülüklerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz³⁹⁷:

- Türkmenistan sürekli tarafsızlığını gönüllü kabul edip sürekli uygulayacaktır. Ayrıca sürekli tarafsızlık bölge ve tüm dünya devletleri ile dostluklu ve karşılıklı

³⁹³ İlyas Kamalov, "Rusya'nın Orta Asya Politikası", **Stratejik Analiz**, Eylül, 2007, s.84.

³⁹⁴ Cesar, s.4.

³⁹⁵ Konya Ticaret Odası, s.5.

³⁹⁶ Erol, s.132.

³⁹⁷ Saparov, s.87-88.

yararlı ilişkiler geliştirmeye yönelik Türkmenistan'ın dış ve iç siyasetinin temelini oluşturacaktır.

- Türkmenistan'ın bu statüye sahip olması, onun BM Anlaşması'ndan kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirmesini etkilemez.
- Türkmenistan barışsever dış siyaset izler. Diğer devletlerle ilişkilerini eşitlik, karşılıklı saygı ve bu devletlerin iç işlerine karışmama esasında gerçekleştirir.
- Türkmenistan savaşa veya askeri çatışmaya başlamaz ve buna yol açabilecek siyasi, diplomatik ve diğer girişimlerden kaçınır. Türkmenistan kendisine karşı askeri saldırı zamanında BM'den yardım isteyebilir. Fakat bu Türkmenistan'ın milli ordusunun olamayacağı anlamına gelmez. Türkmenistan meşru müdafaa amacıyla ordu ve silah bulundurabilir.
- Türkmenistan kuvvet kullanmaktan kaçınır.
- Türkmenistan savaşa başlamaz, meşru müdafaa hariç savaşa katılmaz. Katılanların kolektif sorumluluğunu gerektiren askeri ittifak ve bloklara katılmaz.
- Türkmenistan nükleer, kimyasal, biyolojik ve kitle imha silahlarının diğer türlerini bulundurmaz, üretmez ve yaymaz.
- Türkmenistan kendi topraklarında diğer devletlerin askeri üslerini bulundurmaz.
- Türkmenistan uluslararası iktisadi ve maliye örgütleriyle işbirliğine gidebilir. İktisadi sorunların çözümünde uluslararası örgütlerin gayretlerine destek olma yükümlülüğünü kabul eder.
- Türkmenistan, siyasi amaca ulaşmak, siyasi görüş ve düşünceyi kabul ettirmek için bir devletin başka bir devlete karşı uyguladığı iktisadi ambargo ve ablukalara katılmaz.
- Türkmenistan diğer devletlerle ilişkilerinde, onların halklarının geleneklerine, örf-adetlerine ve tarihi gerçeklerine saygı gösterir.
- Türkmenistan, savaştan, askeri çatışmalardan ve doğal afetlerden zarar görmüş ülkelere, tek tek devletlerin ve uluslararası toplumun yardımlarını desteklemeyi kabul eder.

3.9.1. Türkmenistan Dış Ticareti

Türkmenistan'ın dış ticaretindeki ürün kompozisyonu, ülke ticaretinin ağırlıklı yapısı, bölge dışı ülkelerle ticaretin geliştirilmesinin önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir. Doğalgaz ve petrol ihracatının bölge dışı ülkelere ulaştırılabilmesi boru hatları sisteminin önemli ölçüde genişletilmesi gerekmektedir³⁹⁸.

BDT Gümrük Birliği'ne üye olmayan ve hiç bir ülke ile serbest ticaret anlaşması bulunmayan Türkmenistan, daha çok ikili ticaret anlaşmaları ile dış ticaretine yön vermeye çalışmaktadır. Ülkedeki yüksek gümrük vergisi tarifeleri hükümet tarafından uygulanan en önemli ticari engelleme olarak göze çarpmaktadır. Ülkeye ithal edilen mallara uygulanan gümrük vergisi oranları, Merkez Bankası döviz kuru baz alınarak Manat üzerinden, ağırlık, miktar ya da sözleşme doğrultusunda hesaplanmaktadır³⁹⁹.

Türkmenistan'ın ihracat gelirinin petrol ve doğal gaz satışlarına bağlı olması ihracat hacminde büyük dalgalanmalara sebep olmuştur. Bağımsızlığından önce diğer Sovyet Cumhuriyetlerine pazar fiyatının altında gaz ihraç eden Türkmenistan'da büyük ticari açık yaşanmıştır. Ancak 1991'de doğal gaz fiyatlarındaki artışa bağlı olarak ülkede ticaret fazlası söz konusu olmuş ve bu durum 1997'ye kadar devam etmiştir. Doğal gaz ihracatının 1997'de askıya alınması ile bahsedilen ticaret fazlası aynı yıl GSMH'nin yüzde 10'una ve 1998 yılında ise yüzde 21'ine varan ticaret açığına dönüşmüştür. Bu süreçte artan ithalat miktarı da açığın büyümesine sebep olmuştur. 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla Ukrayna ve Rusya ile tamamlanan doğal gaz anlaşmaları ve global enerji fiyatlarındaki artış sayesinde 2000 yılından itibaren Türkmenistan ekonomisinde yeniden ticaret fazlası söz konusu olmuş ve bu durum günümüze kadar benzer şekilde devam etmiştir⁴⁰⁰.

³⁹⁸ Mustafa Cesar, "Türkmenistan'ın Serbest Piyasa Geçiş Sürecinde Onbeş Yıl: 1991–2006", Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: Bağımsızlıklarının 15. Yılında Türk Cumhuriyetleri, Uzman Matbaacılık, Ankara, 2007, s. 123.

³⁹⁹ Somuncuoğlu, s.17.

⁴⁰⁰ DEİK, s.15.

Tablo 22: Türkmenistan Dış Ticareti Değerleri (USD)

Yıl	2006	2007	2008
İhracat	5.421.000.000	8.500.000.000	11.900.000.000
İthalat	3.936.000.000	4.500.000.000	5.900.000.000
Denge	1.485.000.000	4.000.000.000	6.000.000.000

Kaynak: T.C Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye İle Ticari ve Ekonomik İlişkileri, Aşkabat, 2009, s.11.

2008 yılında dış ticaret hacmi, 18 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Ülkenin ihracatında ise, artan gaz gelirlerine bağlı olarak bir önceki yıla göre %34 artış meydana gelmiş ve 2008 yılında 11,9 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. İhracattaki en önemli payı doğalgaz ihracatı oluşturmaktadır.

İthalat 2007 yılında 3,6 milyar USD seviyesinde iken, 2008 yılında %39 artışla 5,9 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Başlıca ithal ürünleri makine-teçhizat, hazır gıda ürünleri ile alkollü ve alkolsüz içecekler dâhil tüketim malları, ulaşım araçları ve kimya sanayi ürünleridir.

Tablo 23: Türkmenistan'ın 2008 Yılında İhracat ve İthalat Yaptığı Bazı Ülkeler

İhracat ettiği ülkeler	Toplam %	İthalat ettiği ülkeler	Toplam %
Ukrayna	46	Rusya	16
İran	13	Çin	14
Polonya	9	Türkiye	14
Macaristan	7	BAE	11
Türkiye	3	Ukrayna	8

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Country Report: Turkmenistan, London, October, 2009, p.16.

Türkmenistan teknolojik ve ulaşım ile ilgili ekipmanın büyük kısmını ve hammadde ihtiyacını Rusya'dan almaktadır. Ukrayna ve Çin de Türkmenistan'a teknolojik ekipman sağlamaktadır. Türkiye ise özellikle inşaat alanında öncü konuma sahiptir. Amerika ve Beyaz Rusya'dan ise tarıma yönelik makine alımı yapılmaktadır.

Türkmenistan'ın ticaret yaptığı ülkeler hem ithalatta hem de ihracat açısından bakıldığında eski Sovyet Cumhuriyetleri ve Rusya'dır. Özellikle Ukrayna Türkmenistan'ın ihracatının yarısını yaptığı bir ülkedir. İthalatta yapılan ülkelere bakıldığında, ithalatta Türkmenistan'ın pazarında çeşitli ülkeler bulunmaktadır. Rusya dâhil Eski Sovyet Cumhuriyetlerine yapılan ithalat toplam ithalatın yaklaşık üçte biridir. ABD'den yapılan ithalatın ana kalemi, enerji altyapı çalışmaları tamamlamak için yapıldığı gözlemlenmektedir. Türkiye'den ise gıda ve inşaat alanlarına yönelik ithalat yapıldığı gözlenmektedir⁴⁰¹.

Türkmenistan'ın ihracatının % 80'ini doğalgaz, % 10'unu petrol ve petrol ürünleri, % 8'ini pamuk ve tekstil ürünleri, % 2'sini diğer ürünler oluşturmaktadır. Türkmenistan'ın ithalatının % 21'ini makine, % 11'ini tekstil aksamı, %11'ini ulaşım araçları, % 9'unu metal ürünler, % 7'sini kimyasal ürünler ve % 41'ini diğer ürünler oluşturmaktadır⁴⁰².

Türkmenistan'a ithal edilmesi istenen gıda ürünlerinin kullanma tarihi, üretildiği tarihten itibaren %70'den az kalmış ise, ithal etmek yasaktır. Ürünlerin ambalajında belirtilen kullanma, üretim tarihleri ve muhafazası uluslararası takvim sistemine uygun olmalıdır. Genetik kaynakları kullanarak hazırlanan gıda ürünlerinin Türkmenistan'a ithalatı yasaktır. İthal edilen ürünler, malzemeler ve mamul maddeler Türkmenistan kanununda öngörülen sertifikaya uygun olmalıdır⁴⁰³.

Son yıllarda Türkmenistan ve Avrupa Birliği ülkeleri arasında iki ticari ilişkilerin boyutu arttığı gözlemlenmiştir. Türkmenistan Cumhurbaşkanı'nın başkanlığındaki heyet 2007 senesinde Belçika'nın Brüksel şehrine yaptığı resmi ziyarette Avrupa Birliği ile enerji alanında işbirliği konusunda anlaşma yapmıştır. Orta Asya ve Hazar Deniz'inin kaynaklarının Rusya by-pass edilerek Avrupa'ya ulaştırılması öngören doğalgaz boru hattı olan Nabucco Projesi üzerinde çalışmalar devam etmektedir.

⁴⁰¹ Konya Ticaret Odası, s.17.

⁴⁰² T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.11.

⁴⁰³ Somuncuoğlu, s.17-18.

Rusya'yı by-pass ederek geçecek olan bu projede Türkmen Gazı'nı Azerbaycan üzerinden Türkiye, Gürcistan, Bulgaristan, Macaristan, Romanya ve Avusturya'ya ulaştırması planlanmaktadır. Bu boru hattının 2010 senesinin sonuna başlayıp 2013 senesinde de bitirilmesi öngörülmektedir. Bu projenin inşasında Avusturya'nın OMV, Macaristan'ın MOL, Bulgaristan'ın Bulgargaz, Türkiye'nin Botaş ve Almanya'nın RWE şirketleri üstlenmiş durumdadırlar. Bu hattının yapım maliyeti toplam 7,9 milyar Avro olarak hesaplanmıştır. Fakat projenin finanse edilmesi yönünde daha anlaşmaya varılmamıştır. ⁴⁰⁴.

Tablo 24: Türkmenistan'ın 2009 Yılında İhracat Yaptığı Ana Ülkeler

N	Ülkeler	Milyon Avro	%
1	AB (27 ülke)	893,6	19,7
2	Çin	829,7	18,3
3	Rusya	746,8	16,5
4	Türkiye	740,4	16,3
5	BAE	263,6	5,8

Kaynak: European Commission of Trade, **Bilateral relations: EU & Turkmenistan**, 19 July 2010. <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/regions/central-asia/> Erişim: Temmuz, 2010.

Tablo 25: Türkmenistan'ın 2009 Yılında İthalat Yaptığı Ana Ülkeler

N	Ülkeler	Milyon Avro	%
1	AB (27 ülke)	519,8	24,3
2	Ukrayna	502,7	23,5
3	Türkiye	211,8	9,9
4	BAE	131,6	6,2
5	Afganistan	122,0	5,7

Kaynak: European Commission of Trade, **Bilateral relations: EU & Turkmenistan**, 19 July 2010. <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/regions/central-asia/> Erişim: Temmuz, 2010.

⁴⁰⁴ Viktoriya Ponfilova, "Sudba Nabukko Reshit Turkmeniya", **Eho Planety**, N:13, 2010. http://www.turkmenistan.ru/?page_id=6&lang_id=ru&elem_id=16748&type=event&sort=date_desc Erişim: Temmuz, 2010.

Tablo 24 ve 25'ten görüldüğü gibi 2009 senesinde AB ülkeleri Türkmenistan dış ticaretinde hem yüzde olarak hem parasal olarak en önemli yere sahiptirler. Türkmenistan'ın gerçekleştirdiği toplam ithalatın %19,7'si AB ülkelerine aittir. Aynı zamanda Türkmenistan toplam ihracatın %24,3'ü, yani en fazlası gene de AB ülkeleri arasında gerçekleşmiştir.

Türkmenistan'ın AB ülkelerine yaptığı toplam ihracatın %70'ni mineral yakıtlar ve mineral yağlar oluşturmaktadır. Türkmenistan ihracatında ikinci sırada pamuk gibi hammaddeler ve tekstil ürünleri yer almaktadır ve bu toplam ihracatın %25'ne denk gelmektedir. Türkmenistan'ın AB ülkelerinden ithalatında ise, makine ve taşıt donanımları en önemli yere sahiptir ve toplam ithalatın %70'ne denk gelmektedir. Ayrıca, demir çelik ve kimyasal ürünler de Türkmenistan ithalatında önemli yere sahiptir.

3.9.2.Yabancı Sermaye

Bağımsızlığının ilk yıllarında itibaren Türkmenistan yabancı yatırımcıları çekebilecek ve kendi işletmelerinin büyümesini ve özelleştirilmesini kolaylaştıracak iş ortamı hazırlamaya çalışmaktadır. 1992 yılından itibaren Türkmenistan uluslararası şirketler ile petrol ve doğal gaz sanayisi, tarım ve ulaştırma alanlarında birçok ortak girişimlerde bulundu. Günümüzde Türkmenistan hükümeti, tarım sektörü, altyapı, iletişim, gıda, paketlenme gibi diğer sektörler için ortaklar aramaktadır. Türkmenistan, yabancı yatırımcılar için önemli vergi teşvikleri veren birkaç ülkeden birisidir. Eğer işletmenin gelirinin %70'den fazlası tarım ürünlerinin üretiminden, tüketim mallarının üretiminde veya inşaat malzemelerinin üretiminden geliyorsa, o işletme ilk yıl için gelir vergisinde muaf tutulmaktadır. Bu gelir vergisinden muafiyet üç yıla kadar da uzatılabiliyor.⁴⁰⁵

Ekonomide oluşturulan dinamizm ile çeşitli alanlarda sermaye politikası izlenebilmektedir. Son yıllarda yatırım büyüklüğü açısından petrol ve doğal gaz ön plana çıkmaktadır. Sovyetler Birliği döneminde Türkmenistan'da petrol, doğal gaz ve pamuğun işletilmesine dayanan bir ekonomik yapı hâkimdi. Ülke, dünyanın 10. büyük

⁴⁰⁵ Embassy Of Turkmenistan Washington, Dc Usa, "Overview Of Foreign Investment Opportunities", [Http://www.turkmenistanembassy.org/turkmen/business/oview.html](http://www.turkmenistanembassy.org/turkmen/business/oview.html) Erişim: Haziran, 2010.

pamuk üreticisi konumundadır. Bugün hükümet, ekonomiyi çeşitlendirmek için yollar aramaktadır. Yeni havaalanları gibi altyapı yatırımlarına, yabancı yatırımcıları çekmek için öncelik verilmektedir. İstikrar, zengin hammadde kaynakları, yabancı yatırımların korunmasını sağlayan müsait hukuki ve iktisadi altyapı, yabancı ülkeler ile ticari ve iktisadi işbirliğine hız verilmesi için koşullar yaratmıştır⁴⁰⁶.

Türkmenistan'da gerçekleştirilen sermaye yatırımlarının en büyük kısmı inşaat ve montaj işlerinin payına düşmektedir. Bu işlerin büyük kısmı ise yabancı müteahhitlik şirketleri tarafından yapılmaktadır, yani ülkeye gelen yabancı yatırımların da önemli oranı gene yabancı şirketlerin kârı olarak yurt dışına çıkarılmaktadır.

Tablo 26: Türkmenistan'da Doğrudan Yabancı Yatırımların Yıllara Göre Dağılımı (2002–2007, Milyon USD).

2002	2003	2004	2005	2006	2007
276	226	354	418	731	856

Kaynak: Kerim Babayev, “Türkmenistan’ın Ekonomik Gelişmesinde Yabancı Yatırımların Rolü Ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010), s.123.

2006 yılı itibarı ile yabancı yatırımcıların en büyük kısmı – 477 şirket Aşkabat'ta faaliyet göstermektedirler ve toplam içinde %76,6'lık payı tutmaktadırlar. İkinci olarak Ahal ili gelmektedir – 64 şirket (%10,3), üçüncü ise Lebap ili – 32 şirket (%5,1). Aşkabat'ta tescil edilmiş şirketlerin %54,5'i ticaret, %17,2'si sanayi, %10,5'i müteahhitlik, %6,7'si taşımacılık alanında faaliyet göstermektedir. Ahal ilinde tescil edilmiş şirketlerin %40,6'sı ticaret, %37,5'i sanayi alanında faaliyet göstermektedir. Lebap ilinde tescil edilmiş şirketlerin %43,8'i ticaret, %28,1'i sanayi alanında faaliyet göstermektedir. Mari ilinde tescil edilmiş şirketlerin %50'si ticaret, %30'u sanayi alanında faaliyet göstermektedir. Balkan ilinde %30'u sanayi, %26'sı inşaat, %21,7'si ticaret alanında faaliyet göstermektedir. Daşoğuz ilinde toplam 7 yabancı yatırımcı

⁴⁰⁶ Baycaun, s.30.

tescil edilmiş olup bunların 4'ü sanayi, 2'i ise eğitim alanında faaliyet göstermektedir⁴⁰⁷.

Tablo 27: Türkmenistan'da Sermaye Yatırımlarının Bölgelere Göre Dağılımı (2000–2007, Milyar Manat, Milyon USD).

	2000		2006		2007	
Toplam	9,072.0	1,744.6	20,340.0	3,911.5	23,003.2	4,423.7
Aşgabat	2,724.0	523.8	6,078.9	1,169.0	5,945.8	1,143.4
Ahal	951.0	182.9	3,113.5	598.8	2,657.1	511.0
Balkan	3,530.0	678.9	5,656.4	1,087.8	8,121.2	1,561.7
Daşoğuz	633.0	121.7	1,457.3	280.2	1,749.4	336.4
Lebap	673.0	129.4	2,033.1	391.0	1,717.0	330.2
Mari	561.0	107.9	2,000.8	384.7	2,812.7	540.9

Kaynak: Kerim Babayev, “Türkmenistan’ın Ekonomik Gelişmesinde Yabancı Yatırımların Rolü Ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010), s.137

Aşgabat'ta gerçekleştirilen yabancı yatırımların %38,5'lik payı yabancı müteahhitlik şirketlerin kapasite artırımına harcanmışken, %37,7'si sanayi, %17,4'lik kısmı taşımacılık sektörüne yapılmıştır. Sanayi sektöründeki yatırımların yarısı makine üretimi, %27,8'lik kısmı gıda alanındaki yatırımların payına düşmektedir. Balkan ilindeki yabancı yatırımların mutlak çoğunluğu sanayi sektörüne yapılmıştır. Sanayi sektöründeki yabancı yatırımların %86'lık kısmı petrol, %14'lik kısmı ise doğal gazın payına düşmektedir. Ahal ilinde ise gerçekleştirilen yabancı yatırımların %42,2'lik kısmı tekstil sanayisinin payına düşmektedir. Mari ilinde gerçekleştirilen yabancı yatırımların %98,8'lik kısmı sanayinin payına düşmektedir. Lebap ilinde ise yabancı yatırımların %49'u ticaret, %34'ü taşımacılık, %17'lik kısmı tekstil sanayisinin payına düşmektedir. Daşoğuz ilinde gerçekleştirilen yabancı yatırımların mutlak çoğunluğu ise tekstil sanayisine yapılmıştır. Bu açıdan görüldüğü gibi yaşam düzeyi nispeten yüksek olan Aşgabat'ta yabancı yatırımlar yerli tüketime yöneliktir ve müşteri odaklıdır. Ülkenin geri kalan kısmında ise yabancı yatırımlar kaynak odaklıdır. Örneğin, petrol ve

⁴⁰⁷ Kerim Babayev, “Türkmenistan’ın Ekonomik Gelişmesinde Yabancı Yatırımların Rolü Ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010), s.136.

doğal gaz zengini Balkan ilinde sanayi alanında gerçekleştirilen yabancı yatırımlarının tümü bu sektörlerde yapılmıştır; pamuk üretiminde öncü illerde yabancı yatırımlarının büyük kısmı tekstil sektöründe gerçekleşmiştir (Ahal-%42,2, Lebap-%17, Daşoğuz-tümüne yakını)⁴⁰⁸.

Türkmenistan hükümeti özellikle petrol ve doğalgaz alanında yatırım yapacak yabancı sermayeyi teşvik etmektedir. Enerji sektörü yabancı yatırım bakımından gelişimi en çabuk olan sektörlerdir⁴⁰⁹.

Türkmenistan'da, Mari-Bayramali Serbest Bölgesi, Okarem-Cheleken Serbest Bölgesi, Kızılsu-Seidi Serbest Bölgesi, Daşoğuz Havaalanı Serbest Bölgesi, Aşgabat-Annau Serbest Bölgesi, Aşgabat-Büzmein Serbest Bölgesi ve Serahs Serbest Bölgesi isimleri altında toplam sekiz adet serbest bölge bulunmaktadır⁴¹⁰.

⁴⁰⁸ Babayev, s.138.

⁴⁰⁹ Avrupa ekonomik danışma merkezi, profile 99: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan, plaka matbaacılık, Ankara, 1999.

⁴¹⁰ Somuncuoğlu, s.11.

BÖLÜM 4. TÜRKMENİSTAN VE TÜRKİYE ARASINDAKİ EKONOMİK VE TİCARİ İLİŞKİLER VE TÜRK SERMAYELİ İŞLETMELERİN TÜRKMENİSTAN’DA KULLANDIKLARI DAĞITIM ŞEKİLLERİ

4.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkmenistan’da faaliyette bulunan tanınmış Türkiye sermayeli işletmelerinin hangi dağıtım kanalını kullanarak Türkmenistan Pazarı’na girdiğini ve kullanmakta olduğu bu dağıtım kanalını neden tercih etmekte olduğunu saptamaktır.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verilerinin elde edilmesi için e-mail, telefon ve işletmelerin ilgili yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma tanınmış için olan Türk işletmeleri tercih edilmiştir.

4.3.Türkmenistan ve Türkiye Arasındaki Ekonomik ve Ticari İlişkiler

1990’lı yılların başında Sovyetler Birliği’nin dağılmasıyla ortaya çıkan yeni sürecin ardından, pek çok ülke, bu coğrafyada bağımsızlığını kazanan ülkelere yönelik politikalarını gözden geçirmişler ve yeni politikalar ortaya koymuşlardır.⁴¹¹

Türkiye ve Türkmenistan arasında, Türkmenistan’ın bağımsızlığını kazandığı 1991 yılından itibaren hemen hemen her alanda işbirliği ve destek sağlama anlaşmaları gerçekleştirilmiş bulunmaktadır⁴¹².

⁴¹¹ Yüksel Kavak ve Gülsün Atanur Baskan, “Türkiye’nin Türk Cumhuriyetleri, Türk ve Akraba Topluluklarına Yönelik Eğitim Politika e Uygulamaları”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:20, 2001, s.92.

⁴¹² Selçuk Tayfun Ok ve Volkan Aydos, Türkmenistan Ülke Profili: Mevzuat ve Türk Girişimcileri, İstanbul Ticaret Odası, Sayı no: 1998–74, İstanbul, 1998, s.45.

Türkiye 16 Aralık 1991’de Türkmenistan’ın bağımsızlığını tanıyan ilk ülke olmuş, 29 Şubat 1992’de diplomatik ilişkiler kurulmuştur⁴¹³. Türkiye Cumhuriyeti Aşkabat Büyükelçisi 26 Mart 1992’de güven mektubunu sunarak görevine başlamıştır. Türkiye ile Türkmenistan arasında, ortak köken, dil, din, kültür ve tarih bağlarından güç alan çok yönlü ilişkiler ileri düzeydedir. Ticari, askeri, eğitim, kültür ve din hizmetleri alanında yoğun bir işbirliği mevcuttur⁴¹⁴. 7 Kasım 1990 tarihinde imzalanan "Ekonomik, Ticarî, Bilimsel ve Kültürel İş Birliği Protokolü"nde, karşılıklı ticaretin artırılması ve çeşitlendirilmesi, petrol, kimya sanayi, inşaat, haberleşme, taşımacılık, tarım, sağlık ve turizm alanlarında iş birliği yapılması, çimento, pamuk işleme ve tekstil fabrikalarının inşa edilmesi ve bir iş konseyi kurulması hususlarına yer verilmiştir. 23 Şubat 1991 tarihinde, bakanlıklar düzeyinde Tıp ve Sağlık alanında 1991–1995 Yıllarına İlişkin İş Birliği Anlaşması imzalanmıştır. Anlaşma ile tıp ve sağlık alanında bilimsel ve teknik iş birliğinin geliştirilmesi, öğrenciler için burs temini ve uzman hekim ve öğrenci değişimi amaçlanmıştır. 3 Aralık 1991 tarihinde Ankara’da imzalanan Mutabakat Zaptında, iki ülke arasında iş konseyi kurulması, ulaştırma ve haberleşme alanında iş birliği yapılması, inşaat, inşaat malzemeleri üretimi, bankacılık ve petrokimya alanlarında iş birliği, küçük ve orta ölçekli sanayilerin kurulması ve geliştirilmesi, doğal gaz ihracı imkânlarının araştırılması konularına yer verilmiştir. Aynı tarihte ülkeler arasında cumhurbaşkanları düzeyinde imzalanan bir yıl süreli, Türkiye ile Türkmenistan arasında Ekonomik ve Ticarî İş Birliğine Dair Anlaşma ile ticarî ve ekonomik iş birliği imkânlarının geliştirilmesine yönelik olarak, başta pamuk olmak üzere tarım üretimi ve bunların işlenmesi, madencilik, inşaat, hafif sanayi ve temel ihtiyaç maddelerinin üretiminde iş birliği yapılması, haberleşme, ulaştırma ve turizm alanlarında ortak teşebbüsler kurulması amaçlanmıştır⁴¹⁵. Türkiye ile Türkmenistan arasında ticari ve ekonomik ilişkiler çerçevesinde imzalanmış olan anlaşmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.⁴¹⁶

⁴¹³ Fahri Solak, “Türkiye-Orta Asya Cumhuriyetleri Dış Ticaret İlişkilerinin Gelişimi”, **T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2003, s.88.

⁴¹⁴ T.C. Dışişleri Bakanlığı, “Türkiye-Türkmenistan Siyasi İlişkileri” <http://www.mfa.gov.tr/Turkiye-Turkmenistan-Siyasi-Iliskileri.Tr.Mfa> Erişim: Haziran, 2010.

⁴¹⁵ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, s.122–123.

⁴¹⁶ <http://www.musavirlikler.gov.tr/DETAY.Cfm?AlanId=3&Dil=TR&Ulke=TUR>

Tablo 28: Türkiye ve Türkmenistan Arasında İmzalanan Ticari ve Ekonomik Anlaşmalar

ANLASMA ADI	İMZA TARİHİ
Türkiye ile Türkmenistan Arasında Ekonomik ve Ticari İşbirliğine Dair Anlaşma	3 Aralık 1991
Türkiye ile Türkmenistan Arasında Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	2 Mayıs 1992
Türkiye ile Türkmenistan Arasında Karma Ekonomik Komisyon Kurulmasına Dair Anlaşma	17 Ağustos 1995
Türkiye ile Türkmenistan Arasında Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması	17 Ağustos 1995
Ekonomik İşbirliğine Dair Hükümetlerarası Türk-Türkmen Komisyonu Hakkında Anlaşma	6 Aralık 2007
Ticari ve Ekonomik İşbirliğine Dair Anlaşma	24 Mart 2008
Türk-Türkmen Hükümetlerarası Ekonomik Komisyon Birinci Toplantısı Protokolü	30 Nisan 2008
Türk-Türkmen Hükümetlerarası Ekonomik Komisyon İkinci Toplantısı	21-23 Mayıs 2009
Türk-Türkmen Hükümetlerarası Ekonomik Komisyon Üçüncü Toplantısı	27 Temmuz 2010

Kaynak: T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu Türk-Türkmen İş Konseyi, **Türkiye-Türkmenistan: Ticari ve Ekonomik İlişkileri**, Ankara, Kasım, 2010, s.19.

Tablo 29: Türkiye ve Türkmenistan Arasında Gerçekleşen Ticaret Verileri

YILLAR	İHRACAT	İTHALAT	DENGE	HACİM
1997	117.533	73.548	43.985	191.081
1998	95.813	41.995	53.818	137.808
1999	106.628	67.029	39.599	173.657
2000	120.154	97.878	22.276	218.032
2001	105.031	71.739	33.238	176.770
2002	118.364	99.014	19.350	217.378
2003	170.347	123.681	46.666	294.028
2004	214.848	175.795	39.053	390.643
2005	180.635	160.744	19.891	341.379
2006	281.325	189.924	91.401	471.249
2007	339.989	396.723	-56.734	736.712
2008	662.933	389.305	273.628	1.052.238
2009	944.917	330.739	614.178	1.275.656

Kaynak: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, **Türkmenistan Ülke Profili 2010**, Ankara, 2010, s.18.

Türkmenistan ile Türkiye arasındaki ticaret hacmi 1992 yılında 28,5 milyon dolar iken 1997 yılına kadar sürekli artış eğilimi göstermiş ve anılan yıl itibariyle 191 milyon dolara ulaşmıştır. Ancak, 1998 yılında Rusya Federasyonu'nda yaşanan krizin diğer bölge ülkelerini de etkilenmesi nedeniyle 1998 yılında Türkmenistan'a Türkiye'nin ihracatı gerileme eğilimine girmiş, 1999 yılında ise %11 oranında artmıştır⁴¹⁷. Türkiye ile Türkmenistan arasındaki ticaret hacmi son beş yılda %169 artış göstermiştir. 2004 yılında Türkiye'nin Türkmenistan'a ihracatı 215 milyon USD iken 2008 yılında 663 milyon USD seviyesine ulaşmıştır. Türkmenistan'dan yapılan ithalat ise 2004 yılında 176 milyon USD'den 385 milyon USD'ye çıkmıştır.

Türkiye ile Türkmenistan arasındaki ticari ilişkiler, özellikle müteahhitlik alanında 2008 yılında rekor seviyelere ulaşan taahhütlerle birlikte hızlı bir artış ivmesi kazanmış, 2009 yılında ise ticaret hacmimiz 1,2 milyar dolar seviyesine ulaşarak 2010 yılında hedef 2 milyar dolar olmuştur. İnşaat alanında büyük oranda Türk menşeli malzemelerin kullanılması, Türkiye'den yapılan ihracatı artırmıştır. Bununla birlikte, piyasada Türk mallarının kalitesi nedeniyle artan talebe bağlı olarak giyim ve gıda sektöründe mal hareketleri de artmıştır. Ayrıca, bavul ticareti olarak adlandırılan yolcu beraberliği ticaretinde de büyük bir yoğunluk gözlemlenmektedir⁴¹⁸.

Tablo 30: 2008 Yılı İçin Başlıca Maddelere Göre Türkmenistan'ın Türkiye'ye İhracatı

Fasıl	Madde Adı	İhracat (USD)	Oran
27	Mineral Yakıtlar, Mineral Yağlar Ve Mumlar	225.992.201	% 58.05
52	Pamuk	126.411.903	% 32.47
39	Plastik Ve Plastikten Mamul Eşya	30.014.443	% 7.71
41	Ham Postlar, Deriler (Kürkler Hariç) Ve Köseleler	2.796.510	% 0.72
60	Örme Eşya	1.582.587	% 0,41

Kaynak: T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, **2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye İle Ticari ve Ekonomik İlişkileri**, Aşkabat, 2009, s.13.

⁴¹⁷ Tika, s.26.

⁴¹⁸ Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu Türk-Türkmen İş Konseyi, **Türkiye-Türkmenistan: Ticari ve Ekonomik İlişkileri 2010**, İstanbul, 2010, s.4.

Türkmenistan'ın Türkiye'ye ihracatında ilk sırada mineral yakıtlar ve mineral yağlar yer almaktadır. Bu toplam ihracatın %58'ine denk gelmektedir. Diğer önemli ihraç ürün ise pamuktur. Türkmenistan eski Sovyetler Birliği zamanında Özbekistan'dan sonra pamuk üretiminde ikinci sırada idi ve günümüzde de bölgenin en önemli pamuk üreticilerindendir. Türkmenistan'da üretilen pamuğunun sadece %25'i iç pazarda işlenmektedir ve üretilen pamuğun büyük kısmı yurtdışına ihraç edilmektedir.

Tablo 31: 2008 Yılı İçin Başlıca Maddelere Göre Türkmenistan'ın Türkiye'de İthalatı

Fasıl	Madde Adı	İthalat (USD)	Oranı
72	Demir ve Çelik	99.299178	% 14,9
73	Demir veya Çelikten Eşya	82.110.989	% 12,4
85	Elektrikli Makine ve Cihazlar, Aksam ve Parçaları	80.108.913	% 12,1
84	Nükleer Reaktörler, Kazan; Makine ve Cihazlar, Aletler, Parçaları	66.788.166	% 10,1
94	Mobilyalar, Aydınlatma, Reklam Lambaları, Prefabrik Yapılar	43.943.440	% 6,6

Kaynak: T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, 2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye İle Ticari ve Ekonomik İlişkileri, Aşkabat, 2009, s.13.

Sovyetler Birliği zamanında Türkmenistan sınırlarında sanayi üretimine çok az yatırım yapılmıştır. Türkmenistan'da sadece hammadde üretimi yapılmıştır. Bu yüzden de, günümüzde Türkmenistan'ın sanayi ürünlerini yurtdışından ithal etmek zorunda kalmaktadır. Türkmenistan'ın Türkiye'den yaptığı ithalatın büyük kısmını demir ve çelik, demir veya çelikten eşya, elektrikli makine ve cihazlar, aksam ve parçaları, nükleer reaktörler, kazan, makine ve cihazlar, aletler, parçaları oluşturmaktadır.

4.3.1. Türk-Türkmen İlişkiler Konseyi

Türkiye Türkmenistan Hükümetlerarası Karma Ekonomik II. Toplantısı sırasında Türk -Türkmen İş Konseyi'nin karşı kanadı Türkmenistan Ticaret ve Sanayi Odası ile işbirliğine dair protokol imzalanmış ve I. Türk – Türkmen İş Konseyi Ortak

Toplantısı yüze yakın Türk firmasının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Türk-Türkmen İş Konseyi, Türk firmalarının taahhüt, enerji, tekstil, gıda, tarım olmak üzere imalat sanayinde etkin olduğu Türkmenistan'da öncelikli olarak Türkmen tarafının güçlendirilmesi, Türkiye'nin KOBİ işletmeler tecrübesinin Türkmenistan'a aktarılması ve Türk KOBİ'lerinin Türkmenistan'a yönlendirilmesi hedefleri çerçevesinde çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bunun dışında, Türkmenistan'ın Türkiye'deki tanıtımının yapılması ve sahip olduğu potansiyelin Türk girişimcilerine aktarılması, Türkiye-Türkmenistan ilişkilerinin geliştirilmesi için yalnızca inşaat ve enerji konusuna odaklanmanın yeterli olmadığına, ikili ilişkilerin ancak tüm alanlar üzerinde yoğunlaşıldığında tam anlamıyla geliştirilebileceğine inanmaktadır. Turizm alanında DEİK Türk Türkmen İş Konseyinin girişimleriyle, TURSAB, TYD ile birlikte, DTM koordinasyonunda Avaza Turizm Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Türk –Türkmen İş Konseyi uluslararası fuar, konferans ve yatırım forumlarında Türkiye'yi temsil etmekte, gerçekleştirdiği organizasyon ve sunumlarla Türkmen devlet kurumları ve organizatör kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir⁴¹⁹. Türk-Türkmen İş Konseyi çeşitli bilgilendirme toplantıları yapmaktadır.

23 Kasım 2010 tarihinde Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Türk-Türkmen İş Konseyi ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) işbirliğiyle "Türkmenistan'da Yatırım Ortamı ve İş Fırsatları" konulu toplantı EBSO Meclis Salonunda gerçekleştirmiştir. Toplantıda Türkmenistan adına konuşan Türkmenistan Ekonomi ve Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı Nurmammedova Nurgözel, Türkmenistan'daki yeni ekonomik değişimler ve gelişmelerin yaşandığını belirtmiştir. Türkmenistan'da uygulanmaya başlanan yeni yatırım politikaları çok rekabetçi ve modern ürünlerin ülkeye gelmesini ve yeni iş fırsatlarının yaratılmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda istikrarlı yabancı yatırımcıları Türkmenistan'a getirmek için politikalar belirlediklerini vurgulamıştır. "Türkmenistan'da son dönemde yabancı yatırımcı sayısı sürekli ve istikrarlı şekilde artıyor. Tekstil sektörümüzü tamamen Türk sanayiciler geliştirdi. Türk yatırımcıları da daha fazla ülkemizde görmek istiyoruz" diyen Nurgözel Nurmammedova, özellikle

⁴¹⁹ DEİK, Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.19–20.

inşaat, ulaşım, iletişim ve enerji alanlarında fırsatların bulunduğunu, önümüzdeki dönemdeyse turizm ve tarımda da öne çıkmayı hedeflediklerini sözlerine eklemiştir⁴²⁰.

DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi Başkanı Sefa Gömdeniz konuşmasında Türkmenistan'ın inşaat sektöründe büyük potansiyele sahip olduğunu, İzmir'in Kemalpaşa ilçesinde çıkarılan ak mermerin bu ülkeye büyük oranda ihraç edildiğini dile getirmiştir. Türkmenbaşı kentinin turizm yatırımlarına açılacağını ve önümüzdeki 10 yıl içinde otel, iş merkezi ve eğlence mekânlarının ağırlıkta olduğu 7-8 milyar dolarlık yatırım yapılacağını haber veren Gömdeniz, bunun Türk işadamlarının deneyimlerini aktarması için önemli bir fırsat olduğunu bildirmiştir. Gömdeniz, Türkmenistan ile Türkiye arasında limanlarla havayolları konusunda da deneyimlerin paylaşılacağını söylerken, ülkeler arasındaki ziyaretlerin büyük bölümü ticari amaçlı olduğunu vurgulamıştır. Her gün tonlarca eşya ticari anlamda Türkmenistan'a gittiğini; bu ülkede her yıl Türk ihraç ürünleri fuarı düzenlendiğini; Türk ihracatçılarının bundan faydalanmasını istediğini dile getirmiştir⁴²¹.

EBSO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Erdoğan Çiçekçi de, Türkiye ile Türkmenistan arasındaki ikili ticaret hacminin 50 milyon dolarlardan bugün 1 milyar dolara ulaştığını, küresel krizin ikili ilişkileri etkilemediğini bildirmiştir. Çiçekçi, gelişmekte olan piyasalar arasında gösterilen Türkmen ekonomisinin krizden minimum etkilendiğini, bu kapsamda iki ülke iş dünyasını birçok fırsatın beklediğini dile getirmiştir. Türkiye ile Türkmenistan arasındaki vizelerin kaldırılması ya da en azından kolaylaştırılmasının ikili ticari ilişkilere pozitif ivme kazandıracığını belirtmiştir. Son olarak Çiçekçi, İzmir ekonomisi hakkında bilgi vermiştir⁴²².

⁴²⁰ Alper, Pınar, Ege Bölgesi Sanayi Odası Uluslararası İlişkiler Şefi ile 23.12.2010 tarihinde yapılan görüşme.

⁴²¹ Alper, Pınar, Ege Bölgesi Sanayi Odası Uluslararası İlişkiler Şefi ile 23.12.2010 tarihinde yapılan görüşme.

⁴²² Alper, Pınar, Ege Bölgesi Sanayi Odası Uluslararası İlişkiler Şefi ile 23.12.2010 tarihinde yapılan görüşme.

4.4.Türkmenistan'daki Faaliyet Gösteren Türk Sermayeli İşletmelerin Genel Değerlendirilmesi

Türkmenistan'ın Ekonomi Bakanlığının verilerine göre Türkmenistan'da büyük ve küçük çapta olmak üzere 400'den fazla Türk sermayeli Türk işletmeleri bulunmaktadır. Bu da Türkmenistan'da kayıtlı tüm yabancı sermayeli işletmelerin yaklaşık %33'üne denk gelmektedir. Resmi rakamlara göre, Türkmenistan'da kayıtlı 400'ün üzerinde Türk sermayeli firma olmasına rağmen tam anlamıyla faal olan firmaların sayısının 30 olduğu ifade edilmektedir. Tespiti yapılan 400'e yakın Türk firması ağırlıklı inşaat olmak üzere, inşaat malzemeleri, tekstil, beyaz eşya, kırtasiye, nakliye, oto satış-tamir gibi sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Son dönemde Türkmenistan'da Türk firmaları tarafından tarım teknolojileri, bankacılık, sağlık sektörü, kâğıt sanayisi, gıda, turizm, taşımacılık, petrol ve petrol ürünleri, süpermarket, mağaza, lokantacılık sektörlerinde de yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Kayıtlara göre 2008 yılının mart ayına kadar Türk sermayeli işletmeler 809 projede görev almışlardır. Türk işletmeleri tarafından 11,5 milyar manatlık ve 327, 9 milyon dolarlık doğrudan yatırım yapılmıştır. Bu yatırımların 256,7 milyon doları tekstil sektörüne yapılmıştır⁴²³.

Türkmenistan'da gerçekleştirilen Türk sermayeli yatırımlar üçüncü ülkelerle birlikte yaklaşık olarak 1,5 milyar dolar tutarındadır. Türk firmaları, özellikle inşaat ve tekstil alanında büyük projelere imza atmışlar, kurdukları modern tekstil tesisleri ile tekstil sanayinin temelini oluşturmuşlardır. Son dönemde Türkmenistan'da Türk firmaları tarafından enerji, inşaat malzemeleri imalatı, tarım teknolojileri, bankacılık, sağlık sektörü, kâğıt sanayisi ve gıda sektöründe de yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin makine ve teçhizat, inşaat malzemeleri, gıda maddeleri, motorlu taşıtlar, tarım ve tohumculuk ve kimyasal ürünler, bilişim ve telekomünikasyon alanı Türkmenistan için önemli bir tedarikçi konumunda olduğu görülmektedir⁴²⁴.

⁴²³ Turkmenistan.Ru, "Prezident Turkmenistana Otbyl S Oficialnom Vizitom V Tursiyu", 24.03.2010 http://www.turkmenistan.ru/?page_id=3&lang_id=ru&elem_id=12454&type=event&sort=datedesc
Erişim: Haziran, 2010.

⁴²⁴ DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.4.

Türkmenistan, Türk işadamlarının en faal olduğu ülkelerden bir tanesidir. Çok sayıda Türk firması, Türkiye'de bulamadığı ilgi ve imkânı orada bulmuş, orada büyümüştür⁴²⁵. Türkmenistan, yatırım ortamının henüz yeterince gelişmemiş olmasına rağmen Türk doğrudan yatırımlarının Orta Asya'da Kazakistan'dan sonra en fazla gittiği ülkedir. Türk firmaları, Türkmenistan'a genellikle "joint venture" kurarak girmekte, ancak ülkede özelleştirmenin yeterince yapılmamış olması nedeniyle yerel ortaklar genellikle bir kamu kuruluşu olmaktadır⁴²⁶. Türkmen dilinin Azeri dilinden sonra Türkçeye en yakın dil olması iki ülke vatandaşları arasındaki ilişkilerin daha da ileri seviyede olmasını sağlamaktadır. Türkmenistan, Türk vatandaşlarının Orta Asya'da tercüman yardımı olmaksızın anlaşabildiği tek halk olduğu söylenebilir⁴²⁷.

4.4.1. İnşaat Sektöründeki Türk Sermayeli İşletmeler

Türkmenistan'daki inşaat sektörünün en büyük aktörleri Türk firmalardır. Türk firmaları gerekli olan eşyaları Türkiye'den temin etmekte olup; bu durum Türkmenistan'a en fazla ihraç edilen kalemin inşaat malzemeleri olmasını sağlamaktadır⁴²⁸.

Türkmenistan, Türk müteahhitlik firmaları için Orta Asya'daki en büyük pazardır. Bugüne kadar, bu ülkede Türk firmaları toplam 18,3 milyar dolarlık 650 projeye imza atmıştır. 2007 yılında, otoyol, elektrik santrali, doğalgaz çevrim santrali, asfalt tesisi, köprü, çimento fabrikası, havalimanı ve konut inşaatları gibi, 99 adet proje üstlenilmiş ve 3,2 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır. Aynı şekilde, 2008 yılında 5,3 milyar dolarlık 97 adet proje üstlenerek rekor kırmıştır. Türkmenistan hükümetinin altyapı yatırımlarına verdiği önem, ülkenin yeniden imarı Türk müteahhitleri için önemli is imkânları yaratmaktadır⁴²⁹.

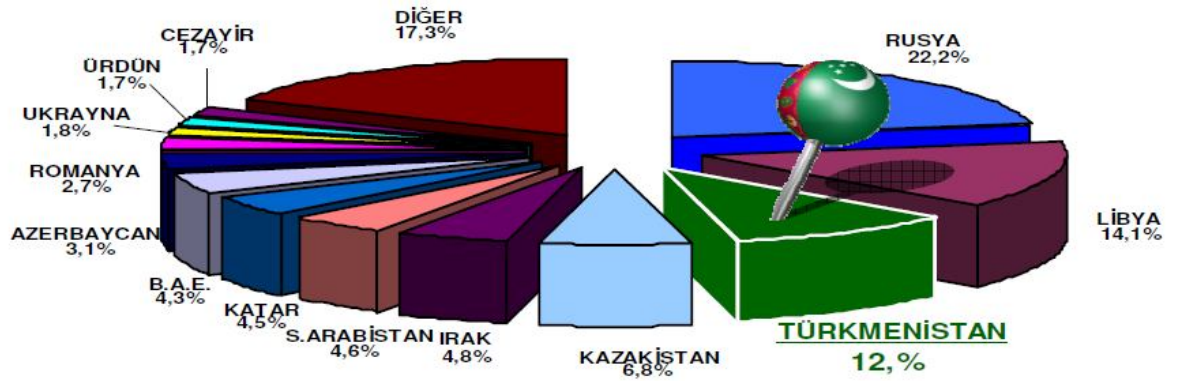
⁴²⁵ Baycaun, s.33.

⁴²⁶ DEİK, s.17.

⁴²⁷ Baycaun, s.35-36.

⁴²⁸ Hakkı Barutçu, "Türkmenistan Ülke Raporu", **İstanbul Maden ve Metal İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği**, İstanbul, 2009.

⁴²⁹ DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.6.



Şekil 20: 1972–2009 Yılları Arasında Ülkelere Göre Alınan İşlerin Yüzdesele Dağılımı.

Kaynak: T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu Türk-Türkmen İş Konseyi, **Türkiye-Türkmenistan: Ticari ve Ekonomik İlişkileri**, Ankara, Kasım, 2010, s.7.

1980’den 2009 yılına kadar Türk Cumhuriyetlerinden alınan 1255 projenin 650’u Türkmenistan’da gerçekleştirilmiştir. 36 Milyar dolar tutarındaki Projelerin yaklaşık % 50’si (18,2 milyar dolar) Türkmenistan’da alınan projelerdir.

Tablo 32: Türk Müteahhitlik Firmalarının Üstlendikleri Projelerin Avrasya Ülkelerine Göre Dağılımı (2009).

	Toplam proje sayısı	Proje değeri USD
Avrasya ülkeleri	121	4.348.503.864
Türkmenistan	64	2.512.744.864
Rusya federasyonu	23	1.304.068.346
Özbekistan	6	180.996.973
Kazakistan	2	176.828.435
Azerbaycan	13	67.097.749
Kırgızistan	4	40.162.891
Tacikistan	2	33.126.880
Moldova	1	17.600.000
Belarus	2	11.971.615
Gürcistan	4	3.906.194

Kaynak: T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurumu Türk-Türkmen İş Konseyi, **Türkiye-Türkmenistan: Ticari ve Ekonomik İlişkileri**, Ankara, Kasım, 2010, s.8.

2009 yılında Avrasya bölgesinde yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere alınan 121 projenin %52'si Türkmenistan'da gerçekleştirilmiş olup, toplam proje değeri de aynı paralelliği göstererek 4.348 milyar doların 2.512 milyar dolarlık kısmını oluşturmaktadır.

İnşaat alanında faaliyet gösteren Türk sermayeli işletmeler Türkmenistan devletin istekleri doğrultusunda projeler hazırlarlar. Proje devlet tarafından onaylandığından sonra projenin yapımını gerçekleştirirler. Anlaşmalar genellikle anahtar teslim şeklinde yapılmaktadır. Türkmenistan inşaat sektöründe faaliyet gösteren en büyük işletmeler olarak Gap İnşaat, Polimeks İnşaat, Sehil İnşaat, Gama İnşaat gibi işletmeler sayılabilir.

Gap İnşaat (Çalık Holding işletmesidir) Türkmenistan'da çok büyük projelere imza atmıştır. İdare Merkezi İstanbul'da olan Gap İnşaat, Aşkabat Merkez Şubesi ve Türkmenistan'a yayılı şantiyeleri ile faaliyet göstermektedir. Şirketin Türkmenistan teşkilatı, genel merkezin teknik ve lojistik desteği ile bir yandan Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı'nın tekstil yatırım projelerini gerçekleştirmekte, öte yandan ise iş alanlarını genişleterek başka bakanlık ve resmi kuruluşlara ait çeşitli üstyapı, lüks konut, iş merkezi ve endüstriyel tesis projelerini üstlenerek başarıyla tamamlamaktadır. Anahtar teslimi endüstriyel tesis müteahhitliği bazında Gap İnşaat, projelerin tanım ve tasarım aşamasından başlamak suretiyle, fizibilite etüdünün hazırlanması, ayrıntılı proje ve mühendislik işleri, inşaat işleri, yerel imalatları, malzeme temini, mekanik elektrik montaj işleri, işletmeye alma ve talep edildiği finansman çözümü ve organizasyonunu gerçekleştirme kapasitesine sahiptir⁴³⁰.

Çalık Grubu'nun tekstil sektöründeki fabrika inşaatlarını gerçekleştirmek üzere kurulan Gap İnşaat, 1996 yılında yeniden yapılanarak, Türkiye'de inşaat alanında edindiği bilgi ve deneyimleri, Çalık Grubu'nun Türkmenistan pazarına paralel olarak taşımıştır. Gap İnşaat, Türkmenistan'da anahtar teslimi ilk kağıt, çimento, gübre fabrikaları inşaatını gerçekleştiren şirkettir. Gap İnşaat'ın tamamladığı en büyük

⁴³⁰ Amanmyrat Gurdov, "Uluslararası İşletmelerin Yönetim Ve Organizasyon Yapısı: Türkmenistan Uygulaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2005), s.105-106.

projelerin başında Türkmenistan'ın çeşitli illerinde inşa ettiği doğal gaz ile çalışan 6 tane elektrik santralleri yer alır.

Şirket, halen Türkmenistan'da aralarına tekstil yatırımları ve iş merkezi, hastane, okul, park, konut ve yolları kapsayan çeşitli şehir yapıları ile altyapıların inşaat projelerini de sürdürmektedir.

4.4.2. Tekstil Sektöründeki Türk Sermayeli İşletmeler

Türkmenistan'ın Tekstil sektörünün gelişmesinde en önemli pay Türk işletmelerininindir. 1992 yılından itibaren Türkmenistan'da yatırım yapmaya başlayan Türk firmaları özellikle ham pamuğun işlenmesine ve kaliteli tekstil ürünlerin üretilmesine ve ihraç edilmesine önem vermiştir⁴³¹. Özellikle tekstil yatırımları sayesinde daha önceleri pamuğun tamamını ihraç eden Türkmenistan, Orta Asya'nın tekstil ve hazır giyim merkezine dönüşmüştür. Bu sektörde üretilen ürünler Rusya gibi geleneksel pazarların yanında ABD, Japonya gibi gelişmiş ülke pazarlarına da ihraç edilmeye başlanmıştır⁴³².

Türkmenistan'ın tekstil sektörüne Türk sermayeli işletmeler genellikle ortak girişim ile girmektedirler. Tekstil alanında faaliyette olan Türk sermayeli işletmelerin çoğu aynı zamanda inşaat alanında da faaliyet göstermesinden dolayı fabrikaların inşası firmaların kendisi yapılmıştır. Türkmenistan'ın bağımsızlık yılları içinde onlarca tekstil fabrikası yapıldı. Bu tekstil fabrikalarının çoğunluğu Türkmenistan Devleti ve Türk sermayeli işletmelerin ortak yatırımdır. Türkmenistan'da tekstil alanında faaliyet göstermekte olan Türk sermayeli işletmelerin başında Çalık Holding, Kölük Holding, Nebo, Kotam ve Linkway İplik gibi işletmeler gelmektedir.

Türkmenistan'da Çalık Holding'e ait dört tane tekstil fabrikası bulunmaktadır. Bunlar: Türkmenbaşı Jeans Kompleksi, Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi Serdar Pamuk Eğrici, Serdar Altın Asır Tekstil Kompleksi.

⁴³¹ Babamurat Torayev, "Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2008), s.47.

⁴³² DEİK, s.18.

Kölük Holding bünyesinde bulunan Norsel International Ltd şirketi Türkmenistan'a tekstil alanında giren ilk işletmelerden birisidir. Şirket kuruluşundan bu yana tekstil alanında tüm yatırımlarını Türkmenistan'da gerçekleştirmiş, bu nedenle de kendisine genel merkez olarak Aşkabat'ı seçmiştir. Şirket Türkmenistan Devleti ile ortak yatırım yapmış olup, halen faaliyette bulunan iki iplik fabrikası ve bir Tekstil Kompleksinde toplam 2160 kişi istihdam edilmektedir. Şirket ürettiği ürünleri daha ince iplikler üretmek, dokumak ve gömlek haline getirmek suretiyle kalitesini Avrupa ve ABD pazarlarının beğenisine sunmaktadır. Kölük Holding ile Türkmenistan Tekstil Bakanlığının ortak işlettiği Kıpçak'taki tekstil kompleksi Aşkabat'ın 15 kilometre uzaklığında bulunmaktadır ve %100 pamuklu üretim yapan tesis özelliğini taşımaktadır. Kompleks open end, yuvarlak örme, kumaş boya, parça baskı, tüp baskı, transfer baskı, hazır giyim ünitelerinden oluşmaktadır. Toplam 80.000 m² arazi üzerinde inşa edilen tesisin kapalı alanı 27.000 m²'dir. Tesiste toplam 1.200 kişiye istihdam sağlanmaktadır⁴³³.

Türk sermayeli bir işletme olan Bisaş'ın Türkmenistan'da Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı ile ortak iki tekstil fabrikası bulunmaktadır. Bu iki fabrikada hazır giyim ve havlu üretimi yapılmaktadır.

4.5. Türkmenistan-Türkiye Arasında Taşımacılık

İki ülke arasında ticarete en önemli sorun ulaşım problemidir. Türkiye ile Türkmenistan arasında direkt bir ulaşım hattının olmaması iki ülke arasında yapılan ticaretlerde zorluklar yaşanmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan Türkmenistan'ın Türkiye'ye vize uygulaması, ticareti engelleyen diğer faktördür⁴³⁴. Türkiye ile Türkmenistan arasında yapılan nakliyenin büyük oranı, İran üzerinden gerçekleştirilmektedir. Alkollü içeceğe izin vermeyen İran meyve suyu, un ve gıda maddelerinin, nakliyatında da zorluk çıkardığı için bu mallar Gürcistan üzerinden taşınmaktadır. İran güzergâhı Türk tırları açısından rahat ve güvenli bulunmakla birlikte İran'ın gümrük kapı giriş çıkışlarında kendi tırlarına öncelik vermeleri ve aldıkları çok

⁴³³ <http://www.norselint.com/html/i-tr/firmatanitim.html>

⁴³⁴ Baycaun, s.36.

yüksek geçiş ücretleri sebebiyle İran üzeri nakliye hem çok pahalıya gelmekte hem de Türk ihraç mallarının Türkmenistan pazarındaki fiyatlarını yükselterek dış ticaret hacmini zorlamaktadır⁴³⁵.

Tablo 33: Türkmenistan'a Yük Götüren Türk Araçlarının Yıllara Göre Değişimi

Yıllar	Araç Sayısı	Değişim %
2001	2411	
2002	3671	52%
2003	6720	83%
2004	5751	-14%
2005	4808	-16%
2006	5505	14%
2007	6443	17%
2008	11552	79%
2009	19717	71%
2009 Ocak-Mart	3183	
2010 Ocak-Mart	6025	89%

Kaynak: UND, 2010.

Tablo 34: Türkmenistan Plakalı Araçların Türkiye'ye Yapmış Oldukları İthal ve İhraç Taşıma Sayıları

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Ocak- Mart 2009	Ocak- Mart 2010	Değişim %
İthal Taşıma	89	85	154	454	407	428	103	81	%-21
İhraç Taşıma	117	113	202	482	481	544	146	96	%-34

Kaynak: UND, 2010.

Türkmenistan ile Türkiye arasındaki karayolu ile yapılan taşımalar Gürbulak (Türkiye çıkış gümrüğü)-Bazargan (İran giriş)-Lütfüabat (İran çıkış)-Artık ve Gudrolim

⁴³⁵ Oğuz Yayan, **Türkmenistan: Tarih, Kültür, Turizm, Ekonomik Göstergeler**, Aşkabat: Magaryf Yayınevi, 1997, s.142.

(Türkmenistan girişi) veya Hopa-Gürcistan-Azerbaycan-Hazar denizi-Türkmenbaşı güzergâhı üzerinden yapılmaktadır. İkinci güzergâhın %200 pahalı olması ve Hazar Denizi'nde meydana gelebilen yoğunluk ve birinci güzergâhın daha güvenli, ucuz ve az zahmetsiz olması nedeniyle karayolu taşımalarında İran güzergâhı tercih edilmektedir. Deniz taşımacılığı Karadeniz-Volga Nehri-Hazar Denizi-Türkmenbaşı Limanı güzergâhından yapılmaktadır. Ancak Volga Nehri kış şartları nedeniyle sadece yılda 6-7 ay kullanılabilirdiğinden, tercih edilmemektedir. Demir yoluyla yapılan taşıma Van-Tebriz-Tahran-Seraks güzergâhından yapılmaktadır. Hem Türkmenistan demiryollarının hem de İran demiryollarının yeterli olmaması, vagon temininde zorluk olması nedenleriyle bu hattın henüz tam olarak faaliyette olduğunu söylemek güçtür. Hava yolu ile taşıma, malların sınırlı ve ücretlerin yüksek olması nedeniyle tercih edilmemektedir⁴³⁶.

Tablo 35: Türkmenistan'a Yük Götüren Türk Araçlarının Kullandıkları Çıkış Kapılarına Göre Dağılımı.

Kapılar	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Ocak-Mart 2009	Ocak-Mart 2010	Değişim %
Sarp	33	35	59	53	2	10	33	51	175	34	67	97%
Türkgözü	11	50	65	0	0	0	0	2	0	0	0	0%
Gürbulak	2367	3586	6596	5698	4806	5495	6410	11499	19541	3149	5957	89%
Dilucu	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0%
Toplam	2411	3671	6720	5751	4808	5505	6443	11552	19717	3183	6025	89%

Kaynak: UND, 2010.

‘Türkmenistan Havayolları’ Aşkabat-İstanbul-Aşkabat düzenli kargo uçak seferlerini 2010 senesinin nisan ayında başlatmıştır. Daha önce şirketlerin isteği üzerine

⁴³⁶ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.38.

yapılmaktaydı⁴³⁷. Bunu da Türkiye-Türkmenistan nakliye sorunlarının çözülmesinde bir adım olarak değerlendirebilir.

Bununla birlikte, piyasada Türk mallarının kalitesi nedeniyle artan talebe bağlı olarak giyim ve gıda sektöründe mal hareketleri de artmıştır. Ayrıca, bavul ticareti olarak adlandırılan yolcu beraberli ticarete de büyük bir yoğunluk gözlemlenmektedir⁴³⁸.

Türkiye Uluslararası Nakliye Derneği tarafından 2009 senesinde Türkmenistan'a ve Türkmenistan üzerinden transit taşımacılık yapan firmalar ile gerçekleştirdikleri faaliyetlerde karşılaştığı sorunları ortaya çıkarmak için anket düzenlemiştir. Sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir⁴³⁹:

- **Transit geçişlerde yaşanan sorun (dubalı köprü):** Türkiye'den Türkmenistan üzerinden Orta Asya'ya yılda yaklaşık 8.000 adedi bulan transit taşımalarda Türkiye plakalı araçlar, Türkmenistan-Özbekistan sınırında kullandıkları tek geçiş noktası Farab-Alat sınır kapısıdır. Ancak, bu kapı yakınlarındaki dubalı köprü 5 Ocak 2008 tarihinde hasarlı olması sebebiyle geçişlere kapanmış ve ancak Mart ayı başı itibariyle tekrar açılmıştır. Söz konusu köprü'nün kapalı olduğu dönemde nakliyecilerimiz Türkmenistan'da uzun beklemler yaşamış, sürücüler zor kış şartları ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Ayrıca beklemler sebebiyle Kazakistan, Özbekistan gibi varış ülkelerinde de geçiş belgeleri, vize ve transit sürelerinden dolayı problemler ile karşılaşmış ve cezalara maruz kalmıştır.
- **Vize Ücretleri:** Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere, Türkmenistan'ın Türk vatandaşlarına yönelik uyguladığı vize ücretleri çok yüksektir. Diğer taraftan, Türkmen şoförleri Türkiye'ye gelişlerinde sınır kapılarımızdan 10 USD karşılığında 1 ay süreli vize temin edebilmektedirler.

⁴³⁷ Turkmenistan.Ru, "Turkmenskiye Avialinii Otkryli Regulyarniye Gruzoviye Reysi V Stambul", 21.04.2010

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16811&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

⁴³⁸ T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, s.11.

⁴³⁹ Kula, Adem: DEİK Türk-Avrasya İş Konseyleri Türkmenistan ülke uzmanı ile 22.12.2010 tarihinde yapılan görüşme. UND raporu, 2010.

	Normal (USD)	Acil (USD)
Tek giriş	55	95
Çift transit	75	135
3 Ay giriş	155	295
6 ay giriş	275	535
12 ay giriş	515	1015

- **Geçiş ücretleri:** Türkmenistan'a girişte geçiş belgesi ücreti olarak **150\$**, Sigorta ücreti olarak 70\$ ücret alınmaktadır. Türkmenistan içerisinde yapılacak her km başına 0.16\$ akaryakıt fiyat farkı alınmaktadır (İran sınırı – Özbek sınırı 600 km; Türkmenbaşı limanı – Özbek sınırı 1300 km.). Harita ücreti adı altında alınan ücretler yakın mesafe için 30–40\$, uzak mesafe için 170–180\$ arasında değişmektedir. Transit taşımalarda ücretler iki katına çıkmakta, ayrıca transitte Türkmenabat kenti yakınındaki köprü geçişi için 80\$ ödenmektedir. Bu köprü, dubaların üzerine kurulu yüzer köprü şeklinde olup geçilmesi tehlikelidir. Ayrıca, Türkmenistan'a giriş yapan araçlar 15 gün içerisinde ülkeyi terk etmesi gerekmektedir. Üçüncü ülke taşımalarında ilave 160\$ tahsil edilmektedir.

4.6. Türkmenistan'daki Türk İşletmelerinin Kullandıkları Dağıtım Kanalları

4.6.1. Gap Tekstil (Çalık Holding)

Genel merkezi İstanbul'da bulunan Çalık Holding inşaat, enerji, tekstil, finans, Telekom ve medya alanlarında faaliyet gösteren iştirak şirketleri ile çokuluslu şirketlerden bireylere kadar çeşitlilik gösteren geniş bir müşteri kitlesine katma değeri yüksek, dünya kalitesinde mal ve hizmetler sunmaktadır.

Çalık Holding farklı ülkelerdeki iş girişimleri ile 19.855 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Holding, çevre bilinci yüksek ve toplumsal değerlere saygılı, kurumsal sosyal sorumluluğunun gerektirdiği biçimde çalışan, faaliyet alanlarının farklı coğrafya ve sektörlere yaygınlaştırılması esasına dayanan, hızlı ve etkin

büyüme modeli ile tüm sosyal paydaşlarına daha fazla katma değer üretmeye odaklı bir şirketler grubudur⁴⁴⁰.

Tarihçesi 1930'lu yıllara dayanan tekstil Çalık Holding'in temellerinin atıldığı, geleneksel ve çekirdek iş sahasıdır. Günümüzde ürettiği yüksek kaliteli denim kumaş ile dünya pazarlarının lider üretici şirketleri arasında gösterilen Çalık Holding, konfeksiyondan ham pamuk ticaretine kadar farklılık gösteren konularda üretim ve ticaret faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Holding'in tekstil iş sahasındaki üretim faaliyetleri; Malatya'daki tesislerinde (Gap Güneydoğu Tekstil), Türkmenistan'daki iştirak şirketlerinde (Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi, Türkmenbaşı Jeans Kompleksi, Balkan Dokuma, Serdar Pamuk Eğrici, Serdar Altın Asır Tekstil Kompleksi), 2003 yılında işletmeye alınan Mısır İskenderiye'de faaliyete geçen entegre hazır giyim tesisleri ve bunlara ek olarak dünyanın çeşitli yerlerinde fason üretim gerçekleştirilen işletmelerde yürütülmektedir.

Treviso/İtalya, New York/ABD, Brüksel/Belçika, Moskova/Rusya ve Seul/Güney Kore ofisleri, dünya çapında yaygın acente ve distribütörleri ile Çalık Holding, tekstilde dünya oyuncusu rolündedir. GAP Güneydoğu Tekstil Türkiye'nin en çok kumaş ihracatı gerçekleştiren şirketlerinden biridir. Çalık Denim markası sektörün en saygın ve bilinen markalarından birisidir⁴⁴¹.

Holding, tekstil alanındaki atılımları Türkiye dışına taşıma kararı alır ve 1995 yılında Türkmenistan'da yatırım yapan ilk yabancı gruptan biri olur. Aşkabat yakınlarında tarihi İpek Yolu üzerinde bulunan Türkmenbaşı Jeans Kompleksi, BDT ülkelerindeki tek denim üreticisi olarak faaliyete geçer⁴⁴².

Türkmenbaşı Jeans Kompleksi, Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı, European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) ve Gap Anadolu Tekstil'in bir ortak girişimidir. Kompleks, Çalık Holding A.Ş. ve Mitsubishi

⁴⁴⁰ <http://www.calik.com/sayfa.aspx?id=11>

⁴⁴¹ http://www.calik.com/19_TR_Sektorler-Tekstil.aspx

⁴⁴² http://www.calik.com/9_TR_Kilometre-Taslari.aspx

Corporation Konsorsiyumu tarafından anahtar teslimi olarak gerçekleştirilmiştir. Fabrikanın yapımı know-how ve mühendislik hizmetleri Çalık Holding A.Ş. tarafından, kredi temini ise Mitsubitshi tarafından sağlanmıştır. Türkmenbaşı Jeans Kompleksi, 110.000 m² kapalı olmak üzere 230.000 m², yeşil alanı ise 70 bin m² olan kompleksin bünyesinde yer alan fabrikalar şunlar: Ring İplik Fabrikası, Open End İplik Fabrikası, Örme Fabrikası, Dokuma Fabrikası, Boya Terbiye Fabrikası (düz boya baskı, iplik boya), Konfeksiyon Fabrikası (örme ve dokuma gibi, ev tekstil). Komplekste toplam 3335 personel istidam etmektedir. Komplekste yılda 3.000 ton ring iplik, 8.000 ton open-end iplik, 3.850 ton örme kumaş ve 44 milyon m² dokuma kumaş üretmektedir. Üretilen kumaşlar yine kompleks içerisinde işlenerek başlıca ürünler olan atlet, t-shirt, gömlek ve ev tekstili şeklinde piyasaya sunulmaktadır. Yıllık hazır giyim üretim kapasiteleri atlet için 13,5 milyon, t-shirt için 5,4 milyon, gömlek için 600.000 ve ev tekstili için 9 milyon adet düzeyindedir. Türkmenbaşı Jeans Kompleksi'nde üretilen ürünlerin çoğunluğu ABD, Avrupa ve BDT ülkelerine ihraç edilmektedir. İç piyasa için de üretim yapan ve ürün ve hizmet kalitesi ölçülerini dünya standartlarına göre düzenleyen kompleks, özenilecek müşteri portföyü oluşturarak, üç yıllık süre içerisinde portföyüne dünyaca ünlü markalar dahil etmiştir.⁴⁴³.

Serdar Pamuk Eğrici, 1995 yılında Türkmenistan'ın Ahal vilayetinin Kaka kentinde kurulmuş; 1997 yılının Nisan ayında faaliyetlerine başlamıştır. Şirket, Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı ile Çalık Holding'in bir ortak girişimidir. Tesisleri 27.364 m²'lik bir kapalı alana sahip olan şirket penye pamuklu iplik üretmektedir. Serdar Pamuk Eğrici fabrikasının ürettiği penye pamuklu iplik İtalya ve Türkiye pazarına satılmaktadır: Şirket, üretiminin %80'ini ihraç ederken %20'sini ulusal pazarına vermektedir⁴⁴⁴.

1997 yılında inşaatına başlanan Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi (ev tekstili, örme üst giyim, dokuma giyim üreticisi) ise 2000 yılında faaliyete geçer⁴⁴⁵.

⁴⁴³ Gurdov, s.110.

⁴⁴⁴ Gurdov, s.112.

⁴⁴⁵ http://www.calik.com/9_TR_Kilometre-Taslari.aspx

Serdar Altın Asır Tekstil Kompleksi, Türkmenistan'ın Balkan Bölgesi Serdar şehrinde Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı (%69) ile Çalık Holding'in (%31) bir ortak girişimidir. İnşaat ve Üretim tesis yatırımı 59 milyon dolara mal olan bu tesisin üretim faaliyetleri 2001 yılında başlamıştır. Türkmenistan'ın en önemli ihraç ürünlerinden birini oluşturan pamuğu işleyecek olan tesisin yıllık kapasitesi 13 bin tondur. Toplam 26.135 metre karelik kapalı bir sahada faaliyet gösteren tesis pamuk işleme alanında ileri teknoloji ve depolama kabiliyeti ile dikkat çekmektedir⁴⁴⁶.

Çalık Holding'e ait Gap Anadolu Tekstil 1995 yılında tekstil sektöründe Türkmenistan pazarına girmiştir ve yıl geçtikçe yatırımlarını arttırmıştır. Günümüzde, işletmenin Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı ile ortaklaşa işlettiği 4 fabrikası vardır. İşletmenin mevcut pazara yönelmenin en önemli nedeni hammaddenin ucuzluğu ve işçilik maliyetlerinin düşük olmasıdır. Türkmenistan eski Sovyetler Birliği zamanında en önemli pamuk üreticilerinden birisi olmuştur, ama buna rağmen ülke sınırları içerisinde hiç tekstil fabrikası bulunmamaktaydı. Bugünlerde de bağımsızlık yılları içerisinde onlarca tekstil fabrikalarının faaliyete geçmesine rağmen ülke üretilen pamuğun sadece %25'ini kendi sınırlarında işleyebilmektedir.

Türkmenistan hükümeti bazı sektörlerde direk yatırıma izin vermemektedir; tekstil sektörü de bu alanlardan birisidir. Bu yüzden de fabrikalar Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı ile ortak işletilmektedir. Fabrikalarının ürettiği ürünlerin yaklaşık olarak %90'ı sipariş üzerine üretilmektedir. İhracat yapılan başlıca müşteriler şunlardır: Calvin Klein, Sara Lee, Cesual Weas JC Penny, 2x Ist, Miss Erica, Wal-Mart, Bereshka, Pool and Bear, Vespolina, Iben, Marmaxx, Ikea, Target ve Nautica.

GAP Anadolu Tekstil'in ortak olduğu fabrikalarda üretilen ürünlerinin çoğunluğu ABD'ye ihraç edilmektedir. Bu ihracatı gerçekleştirmek için iki nakliye şirketinden yararlanmaktadır. Bunlardan birincisi Horoz Lojistik, bir diğeri ise Turkon Taşımacılık şirkettir. Horoz Lojistik Türkmenistan'da bulunan fabrikalardan ürünleri konteynırlar içinde teslim alır ve Türkiye'ye Mersin Limanı'na ulaştırır. Daha sonra bu konteynırlar Turkon şirketine ait gemiler aracılığıyla ABD'ye ulaştırılır. Ürünler üzerindeki

⁴⁴⁶ Gurdov, s.112.

sorumluluklar taşımayı gerçekleştiren işletmelere aittir. Horoz lojistik bunun dışında Avrupa'ya olan taşımacılığı da gerçekleştirmektedir.

GAP Anadolu Tekstil yurtdışına yapılan ihracat dışında Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığına ait olan 'New Face' markası altında çeşitli hazır giyim ürünleri üretmektedir ve iç pazarda pazarlamaktadır. İç Pazar için üretilen ürünler Türkmenistan Tekstil Bakanlığı'na ait olan ülke genelindeki 25 mağaza tarafından pazarlanmaktadır. Fakat bu mağazalarda sadece GAP Anadolu Tekstil ortak olduğu fabrikada üretilen ürünler değil, Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığının ortak olduğu fabrikalarda üretilen ürünler hem satılmaktadır. Ayrıca bu mağazalarda ihraç fazlası ve yurt dışı için üretilen hatalı ürünler satılmaktadır.

Aşkabat içindeki mağazalara iki haftada bir, Aşkabat dışındaki mağazalara ise ayda bir kere dağıtım yapılmaktadır. Bu dağıtım, Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı'na ait olan kamyonetler ile yapılmaktadır. Kamyonetler fabrikalardan ürünleri teslim alır ve mağazalara bizzat dağıtır.

İç pazarda ürünlerin pazarlanmasında GAP Anadolu Tekstil aktif rol almamakta, sadece uluslararası faaliyetlerde aktif rol almaktadır. Özellikle uluslararası markaların sahipleri ile görüşmeleri ve anlaşmaların hazırlanması onun üzerine düşmektedir.

Türkmenistan Hükümeti tekstil sektöründe yatırımlarını arttıracığını belirtmiştir. Türkmenistan Cumhurbaşkanı her pamuk üretilen ilçeye tekstil fabrikasını açacaklarını beyan etmiştir. Çalık Holding de Türkmenistan'da tekstil sektörünün gelişiminde aktif rol almayı planlamaktadır.

4.6.2.Coca-Cola İçecek A.Ş.

Coca-Cola Sistemi'nin satış hacmine göre 6. büyük şişeleycisi olan Coca-Cola İçecek A.Ş. (CCİ), The Coca-Cola Company (TCCC) markalarından oluşan gazlı ve gazsız içeceklerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. CCİ Türkiye, Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak ve Suriye'de 9 bine yaklaşan çalışanı ile faaliyet göstermektedir. CCİ ayrıca Tacikistan pazarına ihracat yapmaktadır. CCİ 20 fabrikası ile 350 milyona yaklaşan tüketici kitlesine gazlı

içeceklerin yanı sıra meyve suyu, su, enerji ve sporcu içecekleri, buzlu çay ve aydan oluşan gazsız içecekler kategorisinde de zengin bir ürün portföyü sunmaktadır⁴⁴⁷.

Tablo 36: CCI Temel Göstergeler

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CCI Operasyonlarının Bulunduğu lke Sayısı	1	1	7	8	9	10	10
rn Sunulan Toplam Nüfus	71	71	106	140	170	335	343
Fabrika Sayısı	5	5	11	12	12	20	20
alışan Sayısı	1619	1676	3909	4178	4882	8542	8451

Kaynak: Coca Cola içecek, **Faaliyet raporu 2009**, İstanbul, 2010, s.9.

CCI'nin en büyük hedefi, ürünlerini tüm tüketicilerimizin her zaman kolayca erişebilecekleri noktalarda bulundurmadır. CCI'nin başarısı, değişen ekonomik şartlar ve tüketiciler beklentilerine paralel olarak, "doğru zamanda, doğru yerde, doğru ürün ve paket alternatifleriyle ve uygun fiyat"la bulunma stratejisine dayanır. Sürekli değişen ekonomik şartlarda tüketiciler beklentilerini karşılayabilmek, etkin çalışan bir iş modeli gerektirir. CCI yıllar içerisinde geliştirdiği strateji ve uygulamalar ile faaliyet gösterdiği pazarlarda fark yaratır. CCI faaliyet gösterdiği 10 ülkede 620.000'i aşkın satış noktasında yaklaşık 350 milyon tüketicilere ulaşır. CCI'nin iş ortakları ile birlikte oluşturduğu güçlü satış ve dağıtım ağı tüketicilerinin ellerini uzattıkları her rafta ürünlerine ulaşabilmelerini sağlar. CCI'nin yıllar içinde geliştirdiği yaygın satış ve dağıtım ağı, ürünlerini pazara en hızlı, en az maliyetli ve en etkin şekilde ulaştırmasını sağlar. Bu esnada pazarın yapısına uygun olarak doğrudan dağıtım, bayi üzerinden dağıtım ya da karma dağıtım modellerinden biri seçilir. CCI kurduğu satış ve dağıtım modeli ile müşteri yönetimi, sipariş alımı, ürün nakli, faturalandırma ve tahsilt adımlarını en doğru ve verimli şekilde planlar ve uygular. CCI'nin tüm

⁴⁴⁷ <http://www.cci.com.tr/tr/content/detail.asp?cid=2&navId=1&navId2=2>

operasyonlarında iş ortakları ile kurduğu işbirliğinin temelinde yatan ortak strateji “kazan-kazan” stratejisidir⁴⁴⁸.

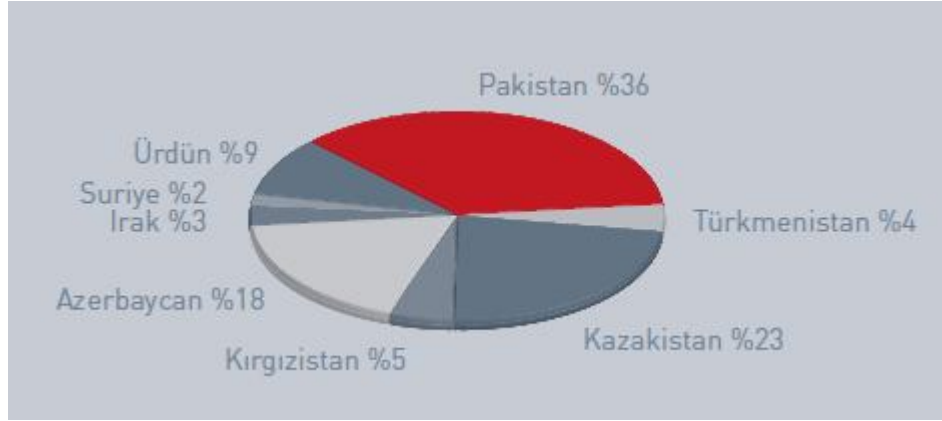
Tablo 37: CCI Coğrafyası

	Nüfus (mn)	29 yaşın altındaki nüfusun toplam nüfusa oranı	Kişi başı GSYİH (\$) (2009)	Kişi başı gazlı içecek tüketimi (l) (2008)	CCI'nin gazlı içecek pazar payı (2009)
Türkiye	72.6	%53	8427	41.2	%68
Pakistan	168.7	%65	1017	13.3	%28
Kazakistan	16.0	%50	6875	33.1	%34
Azerbaycan	8.8	%52	4864	23.2	%53
Türkmenistan	4.9	%59	3489	19.5	-
Kırgızistan	5.3	%58	872	8.3	-
Tacikistan	7.5	%67	705	0.9	-
Ürdün	6.3	%64	3490	50.9	%13
Suriye	21.9	%65	2668	24.9	%11
Irak	30.7	%68	2245	22.5	-

Kaynak: Coca Cola İçecek, Faaliyet raporu 2009, İstanbul, 2010, s.9.

2009 yılında uluslararası operasyonların CCI'nin toplam satış hacmi içerisindeki payı 4 puanlık artışla % 25'e ulaşmıştır. 2009 yılında Pakistan'ın tüm sene boyunca ilk defa konsolide edilmesi ve Türkmenistan'ın birinci çeyrekte başlayarak tam konsolide edilmesi bu artışta büyük pay sahibi olmuştur. 2009 yılında uluslararası operasyonların satış hacminin %36'sını gerçekleştiren Pakistan, CCI operasyonları içerisinde, satış hacmi sıralamasında Türkiye'nin ardından ikinci sıraya yükselmiştir.

⁴⁴⁸ Coca Cola İçecek, **Faaliyet raporu 2009**, İstanbul, 2010, s.24–25.



Şekil 21: CCI Uluslararası Satış Dağılımı (2009)

Kaynak: Coca Cola İçecek, **Faaliyet raporu 2009**, İstanbul, 2010, s.29.

Kazakistan'da Brundai fabrikasının açılmasının ardından CCI, Almatı'da atıl kalan hatlardan birini Türkmenistan'a diğerini ise Pakistan'daki Lahor fabrikasına transfer etmiştir. Böylece Türkmenistan fabrikasında üretim kapasitesini 4 kat artırmıştır, Lahor fabrikasında ise üretim kapasitesi ve verimlilik artışı sağlamıştır. Yine Lahor fabrikasına ilk defa yüksek hızlı PET dolum hattı ilave ederek PET dolum kapasitesini yaklaşık olarak iki katına çıkarmıştır⁴⁴⁹.

CCI tarafından "Turkmenistan Coca-Cola Bottlers Limited" (TCCB) unvanlı şirkette The Coca-Cola Export Corporation'ın (TCCEC) sahip olduğu %13,75 sermaye payının ve Day Investments Ltd'in sahibi olduğu %12,50 sermaye payının satın alınmasıyla CCI'nin TCCB'deki payı %59,5'e yükselmiştir⁴⁵⁰. Şirketin hisselerin diğer kısmı Türkmenistan'ın Gıda Birleşmeleri Kurumu'na aittir.

Coca-Cola İçecek, 1998 yılında kurulan ve Türkmenistan'da The Coca-Cola Company markalarından oluşan gazlı ve gazsız içeceklerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştiren Türkmenistan Coca-Cola Bottlers (TCCB) şirketinde % 59.50 oranında ortaklığa sahiptir. Türkmenistan'da bulunan Coca-cola fabrikasının yıllık üretim

⁴⁴⁹ Coca Cola İçecek, **Faaliyet raporu 2009**, İstanbul, 2010, s.38.

⁴⁵⁰ <http://www.cci.com.tr/tr/content/detail.asp?cid=5&navId=1&navId2=5>

kapasitesi 4 milyon ünite kasadır. Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite gibi gaz içecekler yanında BonAqua gibi gazsız içecek de üretilmektedir.

Türkmenistan'da 10'dan fazla alkollü içecek fabrikalarının olmasına rağmen, alkolsüz içecek fabrikası bulunmamaktadır. Türkmenistan'da alkolsüz içecek sektörünün bakir olması ve ülkenin yabancı yatırımlara açık olması işletmenin bu pazara iten nedenlerdir. Coca-Cola İçecek A.Ş.'ini ülkenin yabancı yatırımcılara açık olması ve özellikle Türkmen halkının ve Hükümetinin Türklere sıcak bakması doğrudan yatırıma itmiştir. Ayrıca uzun vadeli düşünüldüğünde fabrika kurarak ülke pazarına girmenin maliyeti başka bir ülkede üretilerek Türkmenistan'da getirilerek satılmasından daha az maliyetlidir. Bunun dışında işçilik gücünün maliyeti hem düşük olması başka bir nedenlerdendir. Türkmenistan Hükümeti yüzde yüz doğrudan yatırımlara karşı olmasından dolayı Coca-Cola İçecek A.Ş.'i devlet ile ortak olmak zorunda kalmıştır.

Coca-Cola İçecek A.Ş.'inin Türkmenistan'daki fabrikası üretim kapasitesi en küçüğüdür. Bunun sebebi ise, nüfus sayısının az olması ve üretimin sadece iç Pazar için yapılmasıdır.

İşletme dağıtım faaliyetini direk fabrikadan ve ülkenin değişik coğrafyasında bulunan perakendecilerine kendi araçları ile ulaştırmaktadır. Ürünlerin dağıtımını işletmenin ülke genelinde bulunan 52 tane perakendeci aracılığı ile yapılmaktadır. Perakendeciler ödemeleri satışlarının gerçekleştirmesinden sonra yapmaktadır. Aşkabat'ta ve il merkezlerinde dağıtım depoları bulunmamaktadır. Türkmenistan'da karayolu taşımacılık masrafları düşük olmasından dolayı dağıtım karayolu ile yapılmaktadır. Perakendeciler dışında direk fabrikadan çeşitli bar ve restoranlara dağıtım yapılmaktadır. Dağıtım hem düzenli hem de düzensiz şekilde yapılmaktadır. Düzenli olarak Aşkabat'ta 3 günde bir; diğer illerde ise, haftada bir dağıtım yapılmaktadır. Yeterli miktarda toptan siparişlerde bir gün (24 saat) içerisinde adrese temsil yapılmaktadır.

İşletmenin karşılaştığı en büyük sorun ise, Türkmenistan'da bankacılık sisteminin yeteri derece olmadığından dolayı paraların tahsilâtında ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca Türkmenistan’da sadece birkaç tane büyük süper market bulunması da toptan satışları yeterli düzeyde yapılmasına engel olmaktadır.

4.6.3.İpek Mobilya A.Ş.

İpek mobilya A.Ş. 1991 yılında Orta Sanayi Bölgesinde üretim faaliyetine başlamış olup 1995 yılında 1.nci Organize Sanayi Bölgesinde, şu anda aktif olarak çalışan fabrikasında yaylı kanepeler imalatına başlamıştır. İpek Mobilya A.Ş. kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Saffet Arslan, 1981 yılında koltuk döşeme ustası olarak, Kayseri’de 15 metrekarelik bir dükkânda çalışmaya başlamış, birkaç yıl içerisinde koltukların hammaddesi dâhil tamamını bitmiş bir halde hazırlayarak mağazalara satışa sunar hale gelmiştir. 1989 yılında ilk toptan çok katlı mağazasını açmış, hem kendi ürettiklerini hem de diğer üreticilerden aldığı ürünleri yine kendi kurmuş olduğu dağıtım ağı ile Türkiye’nin dört bir yanına satışa başlamıştır. 1991 yılının başlarında mobilyadaki ihtisaslaşmanın önemini kavrayarak bu alanda seri üretim yapabileceği ürünleri tespit etmiş ve kabinde şirket bünyesine üretim tecrübesi olan ortaklara alarak İpek Mobilya A.Ş.’nin resmi olarak faaliyetine başlamıştır. Bugün İpek Mobilya A.Ş. 300’ü aşkın ürün çeşidiyle hizmete vermektedir ve bünyesinde yaklaşık 1000 kişiyi istihdam etmektedir.⁴⁵¹

Türkiye’nin mobilya sektörünün öncülerinde olan İpek Mobilya 2000 yılında kendi bayisini açarak Türkmenistan Pazar’ına girmeye karar vermiştir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi ise pazara girmeden önce de çeşitli kurum ve kuruluşlarının siparişi üzerine ihracat yapması olmuştur. Türkmenistan pazarına yönelmenin bir diğer sebebi ise oradaki inşaat yapan şirketlerinin Türk şirketleri olması ve yerli halkın ile yerel Hükümetin Türk kökenli işletmelere sıcak bakması olmuştur. 2000 yılında kendi showroom’unu açmakla halka arz etmiştir ama yine de şirketin en büyük müşterileri Türkmenistan’da inşaat yapan çeşitli inşaat şirketleri olması devam etmiştir. Çünkü bu inşaat şirketleri sadece yapımından değil aynı zamanda iç dekorasyonunun yapılmasından da sorumlu tutulmaktadır. İpek Mobilya’nın hitap ettiği müşteri kitlesi çeşitli kurum ve kuruluşlar dışında genellikle gelir düzeyi yüksek olan kişilerdir.

⁴⁵¹ <http://www.ipekmobilya.com.tr/source.cms.docs/ipekmobilya.com.tr.ce/v2/ipek.html>

En büyük problem nakliye işlemlerinde meydana gelmektedir. Bu da, iki devlet arasındaki mesafenin fazla olmasından ve düzenli olarak nakliye işleri yapan kargo şirketlerinin az olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca düzenli çalışan bu kargo şirketlerinin çok yüksek tarifeler belirmesinden dolayı nakliye maliyetlerini arttırmaktadır. Bu yüzden de az miktarda siparişler geldiğinde bayi müşterinin siparişinin kesin olarak kaç gün içerisinde teslim edileceğine dair bilgi verememektedir. Diğer müşterilerden gelen siparişleri de toplayarak ancak bir belirli bir miktara geldikten sonra işletmenin Türkiye'deki fabrikasından ürünler Türkmenistan'a doğru karayolları üzerinden yol alır ve 3 gün içerisinde Türkmenistan'a ulaşır. Ürünler Türkmenistan'daki bayisine ulaştıktan sonra montajı yapılır ve ücretsiz olarak müşterinin adresine teslim edilir. Tırlar Türkmenistan'a ulaşmak için Gürbulak sınır kapısını kullanarak İran'a geçer. Daha sonra İran üzerinden geçerek Türkmenistan'a ulaşır.

4.6.4.Beko A.Ş.

Türkiye'nin sanayileşmeye başladığı 1950'li yıllarda, Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç, Türkiye'ye döviz kazandıracak bir ürün arayışındayken, o yıllardaki ülke koşulları çerçevesinde, bir salça ve konserve fabrikası yatırımı için bu alanda tecrübe sahibi olan Bejerano ile ortaklık kurmuştur. 1954'te kurulan şirketin ismi, Bejerano'nun ve Koç'un ilk iki harflerinin birleşmesiyle Beko olarak tescil edilmiştir. Ancak, ülkenin içinde bulunduğu durum nedeniyle, şirket faaliyete geçememiştir.

O yıllarda, General Elektrik ampullerinin satış ve bayiliğini kurma fırsatı doğunca, konserve şirketinin ismi Beko Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Böylece, Anadolu'da ilk kez bayilik sistemi kuran Vehbi Koç, Arçelik ürünlerini de bu sistemle tüketicinin evine kadar ulaştırmıştır.

1977 yılında Arçelik distribütörlüğünü Atılım'a devreden Beko Ticaret, 1983 yılından itibaren güçlü tecrübe birikimi ile Beko markası adı altında Türkiye beyaz eşya sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu'nun

1990'lı yıllardan itibaren yurt dışı faaliyetlerine yönelmesiyle, Beko ihracat markası olarak belirlenmiştir.

2000 yılına gelindiğinde ise Koç Holding Dayanıklı Tüketim Grubu'nun yeniden yapılanması sonucu Beko, Beko Ticaret A.Ş. bünyesinden çıkarak, Arçelik markası ile birlikte Arçelik A.Ş. çatısı altına girmiştir.

Yurtdışında satışa sunulan ilk Türk beyaz eşya markası olma özelliğini taşıyan BEKO, yola "Dünya Markası" olma hedefiyle çıkmıştır. Türkiye pazarındaki başarının 90'lı yılların başından itibaren yurt dışına da taşınmasıyla birlikte BEKO markası dünyanın 100'den fazla ülkesinde 280 milyon tüketicinin günlük hayatının bir parçası haline gelmiştir. Bugün dünyanın herhangi bir yerinde her iki saniyede bir, bir BEKO markalı ürün satılmaktadır⁴⁵².

Beko Elektronik A.Ş. kuruluşundan bugüne mükemmelliği hedeflemiştir. Bugüne kadar elde ettiği başarıları yoğun emek ve çalışmalarının bir ürünüdür. Beko Elektronik A.Ş., tüketiciyle kurduğu güvenilir ilişkinin bir sonucu olarak yıllar içinde sektörde sağlam bir yer edinmiştir. Beko Elektronik A.Ş. teknolojik gelişmeleri ve tüketici eğilimlerini yakından takip etmekte ve gereken değişimleri üretim süreçlerine yansıtmaktadır. Üretimde analog teknolojiden (CRT) dijital teknolojiye (LCD, PDP) geçiş sürecinin etkisiyle, 2006'da satış adetlerinde bir miktar gerileme olmakla birlikte ciroda önemli bir değişiklik olmamıştır.

Şirket son yıllarda gerçekleştirdiği atılımlarla uluslararası pazarda saygın bir yer edinmeyi başarmıştır. İhracatının %98'lik kısmını Avrupa kıtasına gerçekleştiren Beko Elektronik A.Ş., bugün Avrupa'nın en büyük ikinci TV üreticisi konumundadır. Şirket, çağdaş ve esnek üretim teknolojileri, güçlü pazarlama ve dağıtım ağı, yazılım ve tasarımdaki kaliteli Ar-Ge kadrosuyla farklı profillerdeki müşteri portföyüne hitap etmektedir. Beko Elektronik A.Ş., yenilikçi ürünlerle, elektronik sektöründe, hem yurt çapında hem de uluslararası düzeyde, teknolojiye yön veren önemli oyuncularından biri olma yolunda ilerlemektedir.

⁴⁵² <http://www.beko.com/TR/TR/tarihce.htm>

Beko Elektronik A.Ş.'nin bir dünya şirketi olma ve pazar payını artırma stratejisinin bir uzantısı olarak, 2005 yılında başladığı Rusya'da fabrika kurma çalışmaları, 2006 yılının son çeyreğinde tamamlanmış ve fabrika Ekim 2006'da hizmete açılmıştır. Yılda 750.000 adet TV üretim kapasitesine sahip olan Tesis, Rusya'nın Vladimir bölgesinde 10.000 m² kapalı alana kurulmuştur. Tesis'te ağırlıklı olarak CRT ve LCD TV üretimi yapılmaktadır. On yıl içinde Avrupa pazarı büyüklüğüne erişmesi beklenen Rusya ve BDT ülkelerinde devreye alınan bu yatırım yüksek kârlılık ve hızlı büyüme potansiyeli ile Beko Elektronik A.Ş.'nin yurt dışındaki ilk üretime dönük yatırımı olma özelliğini taşımaktadır⁴⁵³.

Sadece Türkiye'nin değil dünyanın da beyaz eşya sektöründe önde gelen şirketlerinden olan Arçelik'in uluslararası markası olan Beko 2002 senesinde Türkmenistan Pazarına girmeye karar vermiştir. Türkmenistan'ın ekonomik olarak gelişmesine orantılı olarak halkın da refah düzeyinin artması ve Türkmenistan'da beyaz eşya sektöründe bayi olarak hizmet veren başka bir markanın olmayışı pazara girişte en itici nedenlerden birisi olmuştur. Yani ülkedeki beyaz eşya sektörü yerli halk tarafından açılan ve kendi imkânları ile başka ülkelere firmalar ile anlaşma yapmaksızın ithal olarak getirilip satılmaktadır. Beko Türkmenistan pazarına girişte Türkiye'de uyguladığı bayilik sistemini uygulamıştır. Şirket bayisini açmakla pazarda beyaz eşya sektöründe tek markanın satıldığı, montaj ve satış sonrası hizmetlerini veren tek marka özelliğine sahip olmuş ve bu özelliği halen devam etmektedir. Özellikle uluslar arası pazarlara girişte şirketin bayilik sisteminin kullanımı şirketinin başarısızlığa uğrama riskini azaltmaktadır. Şirket ürünlerini karayolları üzerinde ulaştırmaktadır. Bayii ihtiyaçlarına göre sipariş vermektedir ve bu siparişlere göre de nakliye yapılmaktadır. Düzenli bir nakliye işlemleri yoktur. Bu da iki ülke arasındaki mesafenin uzunluğundan kaynaklanmaktadır. Bu nedenden dolayı siparişlerin zamanında teslimatında bazı aksaklıklar olabilir. Ürünler nihai müşterilere şehir içi ücretsiz olarak adresine teslim edilmektedir.

Şirket mevcut pazara girdiğinde en büyük sorun ürünlerinin tanımında ortaya çıkmıştır. Bu nedeni ise Türkmenistan'da devlet tekelinde olan yerel kanallarının o

⁴⁵³ Beko Elektronik A.Ş., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007, S. 5-13.

zamanda reklam almamasından ve gazetelerde reklam için çok küçük bir alan ayrılmasından kaynaklanmaktadır. Şirket bu sorunu şehrin çeşitli yerlerinde reklam panolarını koymakla çözmüştür. Türkmenistan'da Türk menşei ürünlerine sıcak bir bakış açısı vardır fakat yerel halkın büyük kısmı Beko bir Türk menşei firması olduğundan bilgisi olmamıştır. Firma bu sorunu da reklam panolarında Türk malı olduğunu belirtmekle üstesinden gelmiştir.

Firma için en büyük avantaj yerel halkın Türk mallarına sıcaklıktır ve Türk menşei ürünlerin kullanılması bir prestij sayılmasıdır; en büyük dezavantaj ise, iki ülke arasındaki mesafe. Mesafenin fazla olmasında dolayı nakliye işlemlerini zamanında gerçekleştirmek her zaman mümkün olmuyor ve mesafenin fazla olması doğal olarak nakliye maliyetlerini arttırmaktadır.

4.6.5.Süvari (Coşkun Tekstil)

Adana'nın Ceyhan ilçesinde 1968 yılında 30 metrekarelik küçük bir dükkânda ticari faaliyetlerine başlayan Coşkun Tekstil, 1997 yılında 'Süvari' markasıyla adım attığı klasik erkek giyim sektöründe 2010 yılında modanın önemli merkezlerinden İtalya ve Fransa'da da olmayı planlamaktadır. Coşkun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı, yaptığı açıklamada, sektördeki sıkıntılara karşın tekstil ve hazır giyimdeki faaliyetlerini sürdürme kararlılığında olduklarını, hedeflerinde bir sapma ve gerilemenin olmadığını söylemiştir. Süvari mağazalarının sayısını 2010'un sonunda 100'e, 2015'te ise 300'e çıkarmayı planladıklarını açıklamıştır⁴⁵⁴.

Süvari; erkek giyim ürünlerini dizayn eden, üreten ve ürettiği ürünlerin büyük çoğunluğunu yurtiçi ve yurtdışı mağazalarında satan bir markadır. Süvari, koleksiyonunda klasik ve Casual erkek giyim kategorileri bulunmaktadır. Süvari markası Coşkun tekstil bünyesinde 1997 yılında ilk adımını atmıştır. Önce bir gömlek markası olarak başlayan Süvari, ürünlerin beğenilmesi ile çok kısa bir süre içinde pantolon, takım elbise, ceket ve diğer erkek giyim ürünlerini üretmeye başlamıştır.

⁴⁵⁴ <http://www.tumgazeteler.com/?a=3992359>

Müşteri odaklı ve modaaya uygun oluşturulan süvari koleksiyonunda Süvari Classic, Süvari VIP, Süvari Active olmak üzere ürün grupları yer almaktadır⁴⁵⁵.

Süvari, 2000 yılında Türkmenistan pazarına Aşkabat'ın merkezinde bir cadde mağazası açarak girmiştir. Firmanın satışlarının iyi gitmesi sonucunda firma büyüme kararlar almıştır. 2003 yılında Parahat Alışveriş Merkez'inde ve 2005 yılında da Diamond Alışveriş Merkez'inde mağazalarını açmıştır. 2007 senesinde ise, cadde mağazasını kapatarak Yimpaş Alışveriş Merkezi'ne yeni bir mağaza açmıştır. Günümüzde firmanın Türkmenistan'da toplamda 3 mağazası bulunmaktadır. Süvari Türkmenistan pazarına doğrudan yatırım ile girmiştir. Yani, Süvari Türkmenistan'da kendisi mağaza yatırımlarını gerçekleştirmiştir. Ortak yatırımın ek getirisi firma için yokmuş ve ayrıca işletmenin maddi durumu iyi olduğu için kendi mağazalarını kendisi açmaya ve geliri başka işletmeler ile paylaşmamaya karar vermiştir.

2000 yıllarının başında Türkmenistan'da kalitesini ispatlamış halka arz eden hazır giyim markası olmamıştır. Bunu tespit eden firma Türkmenistan pazarına girmeyi kararlaştırmıştır ve Türkmenistan'da hazır giyim sektöründe yatırım yapan ilk işletme olmuştur. Bugünlerde ise, diğer şirketler hem kendileri Türkmen pazarına girmektedir hem de yerli yatırımcılar dışarıdan kendileri hazır giyim ihraç edip satmaktadır. Dolayısıyla rekabet artmaktadır, ancak yerli halkın alım gücü ve marka takip etmeleri arttığı için firmanın (Süvari) da satışları artmakta ve yeni yatırımlar yapmaktadır. Ayrıca günümüzde Türkmenistan'da çalışan veya oturan Türklerin sayısı artmakta ve bunlarda tanındık markalara yönelmektedirler. Süvari'nin Türkmenistan'da hitap ettiği müşteri kitlesi özellikle iş adamları ve damat adaylarıdır. Bunun dışında Süvari spor giyimleri de pazarlamaktadır.

Firmanın en büyük mağazası Diamond Alışveriş Merkezi'nde olanıdır ve burasının deposu aynı zamanda ana depo olarak kullanılır. Ürünler Türkiye'den geldiğinde ilk olarak buraya gelir ve buradan diğer mağazalara dağıtımı yapılır. Mallar karayolu üzerinden Türkiye'den Türkmenistan'a ulaştırılmaktadır.

⁴⁵⁵ <http://www.suvari.com.tr/>

Firmanın karşılaştığı sorun: televizyon ve radyolarının çok reklam almaması; aldığı takdirde reklamları belirli zamanlarda verdiği için promosyon kampanyalarını duyurmakta zorluklar çekmesidir. Bu sıkıntılara rağmen, firmanın karı her geçen gün artmaktadır ve firma Aşkabat dışında diğer şehirde de şube açmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır.

4.6.6.Vestel

Zorlu Holding'in amiral gemisi Vestel Şirketler Grubu, elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında, Türkiye'nin ve uluslararası pazarların güçlü oyuncularında yer alır. Üretim, satış ve pazarlama, Ar-Ge, yazılım ve uydu hizmetleri konusunda faaliyet gösteren 13'ü yurt dışında toplam 26 şirketin oluşturduğu bu grup, teknoloji ve tasarım geliştirme yetkinliğiyle dünyanın en büyük üreticilerinden biridir. Dünya şirketi olma vizyonuyla ihracat odaklı büyüme stratejisini sürdüren Vestel, global arenada 11 Ar-Ge merkezi ile dünyaya "Teknolojinin Türkçesi"ni sunar; ürünlerini tam 106 ülkede tüketicilerle buluşturur. Vestel, bugün 12.000 çalışanı, 1.200 satış noktası, 600 servis noktası ve binlerce yan sanayi çalışanıyla, 60.000 kişiye gelir kaynağı yaratmıştır. Vestel, son 5 yılda 100'ün üzerinde ülkeye gerçekleştirilen ve 10 milyar €'yu aşan ihracatı ile dayanıklı tüketim malları sektöründe 7 yıldır üst üste ihracat birinciliğini kimseye bırakmazken Türkiye'nin ihracat potansiyelinin artmasını da katkıda bulunmaktadır.

Vestel'in üretim faaliyetleri Manisa, İzmir ve Rusya Alexandrov'da gerçekleştirmektedir. Manisa'da bulunan Vestel City, Avrupa'nın tek alan üzerinde üretim yapan en büyük, dünyanın ikinci büyük endüstri kompleksi, aynı zamanda Avrupa'nın ilk ve tek dizüstü bilgisayar üretim üssü konumunda yer alır. 600.000 m² kapalı alana kurulu Vestel City'nin yıllık üretim kapasitesi 30 milyon adedi aşmaktadır. 2007 yılında dayanıklı tüketim malları alanında devlet destekli ilk markalaşma programı Turquality programına alınan ilk marka olan ve sektöründe dünya markalarıyla

yarışabilen yapısını bir kez daha tescilleyen Vestel, dünya pazarlarında elini güçlendirmeye devam etmektedir⁴⁵⁶.

Vestel, tüketici elektroniğindeki başarılarını beyaz eşya segmentine de taşımış, dünya kalitesinde yüksek teknolojili ürünleri ile 127 ülkede tüketicilerin beğenisini kazanmayı başarmıştır. 2009 yılında Türkiye'nin LCD TV ihracatından %85 pay alan Vestel, 2,4 milyar dolar ihracat cirosuna ulaşarak Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin ihracat şampiyonları sıralamasında Türkiye'nin en fazla ihracat gerçekleştiren ikinci büyük firması olmuştur. Vestel ayrıca elektronik sektöründeki ihracat payıyla 12 yıldır sürdürdüğü liderliğini korumuştur⁴⁵⁷.

Vestel Pazarlama,

- Konsept mağazaları ve çoklu marka stratejisiyle müşteri ve satış odaklı bir yaklaşım benimsemiştir.
- GIS (Geographical Information System) sistemi ile etkin bayi ve servis yönetimi sağlamaktadır.
- Vestel Grubu şirketlerinden Dexar vasıtasıyla uydu üzerinden Türkiye genelinde tüm bayii ve çalışanlarına online ürün eğitimi sağlanmaktadır.
- Manugistics Sistemi ile %90 doluluk oranında lojistik uygulaması ve verimlilik sağlamaktadır.

Vestel markasının da içinde bulunduğu çok markalı satış modeline dayalı konsept mağazaların sayısı 2009 yılı sonu itibarıyla, yurtiçinde 195 ve yurtdışında 20 tane olmak üzere toplam 215 adede ulaşmıştır. Vestel markasıyla Türkiye dışında yeni pazarlara açılma hedefiyle⁴⁵⁸,

- Rusya ve BDT ülkeleri (Gürcistan, Azerbaycan, Ermenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan),

⁴⁵⁶ <http://www.vestel.com/kurumsal/MainPage.aspx?secID=43>

⁴⁵⁷ Vestel, **Faaliyet Raporu 2009**, Manisa, 2010, s.5.

⁴⁵⁸ Vestel, s.50.

- Orta Doğu (Suriye, Irak, İran, Lübnan, Ürdün, S.Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Yemen, Umman ve Körfez ülkeleri),
- Güney Asya,
- Kuzey Afrika (Libya)
- Kıbrıs pazarlarında yeni bir satış ve satış sonrası hizmet organizasyonu yapısı mevcuttur. Söz konusu pazarlarda, Vestel ürünleri satan konsept mağazaların yanı sıra distribütörler vasıtasıyla toptan satış kanalları ve cornerlarla kısa zamanda çok geniş bir dağıtım ağı oluşturulmuştur.

Televizyondan dijital kutulara, buzdolabından pişirici cihazlara kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip olan Vestel Dış Ticaret, Zorlu Grubu şirketleri olan Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Vestel Dijital'in ürünlerinin yurtdışı pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütür. Vestel Grubu şirketlerinin ihracatını gerçekleştiren ve son yedi yıldır elektronik sektöründe Türkiye'nin ihracat şampiyonu olan Vestel Dış Ticaret, uluslararası pazarlama ve satış faaliyetlerini Fransa, Almanya, İspanya, İngiltere, Hollanda, İtalya, Finlandiya, Rusya ve Romanya'daki yurt dışı ofisleri ve yerel satış ve dağıtım ağı aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Dünyanın dört bir yanında sahip olduğu geniş müşteri portföyü, küresel deneyimi ve piyasa bilgisi, kuvvetli uluslararası dağıtım ağı ile başarılı uluslararası iş ortaklıkları gerçekleştirmektedir. Vestel Dış Ticaret'in yurtdışındaki ofisleri ile beraber 2007 yılı yurtdışı satış hacmi 2,6 milyar dolara ulaşmıştır. Şirketin aracılık ettiği yurtdışı satışlar içinde en büyük pay adet bazında %47 ile televizyon kategorisine aittir; bu kategori toplam yurt dışı satış tutarının %66'sını oluşturur. 100'ün üzerinde ülkeye satış gerçekleştirmekte olan Vestel Dış Ticaret, Avrupa televizyon pazarında %20'lik, LCD TV pazarında % 11'lik ve dijital karasal alıcı pazarında %25'lik paya sahiptir. Yeni pazarlara hızlı uyum sağlayabilen Vestel Dış Ticaret, her yıl gelişmekte olan yeni pazarlara açılıyor ve dış satışın toplam satış içerisindeki payını artırmaktadır⁴⁵⁹.

⁴⁵⁹ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

Vestel dış ticaret bünyesinde satış örgütünü destekleyen muhasebe ve finansman, ihracat planlama ve operasyon, yedek parça departmanları yer almaktadır. Ayrıca Vestel Dış Ticaretin satışlarından sorumlu olduğu ürünlerle ilgili olarak satış örgütüne destek vermek üzere beş ürün müdürü bulunmaktadır. Vestel'in müşterileri konumunda olan firmalar içerisinde distribütörler önem yer tutmaktadır. Distribütörlerle yapılan anlaşmalarla, firmaya bölge içerisinde Vestel'in belli modellerdeki ürünlerinin satış hakkı verilmektedir. İki tarafında imzaladığı anlaşma ile Vestel ve distribütör firma arasındaki ilişki tanımlanır; iki tarafında hak ve yükümlülükleri açıklanır; bu ilişki hukuki temellere oturtulur; ticari çalışma şekilleri belirlenir; ve çıkabilecek anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği ifade edilir. Vestel, bazı ülkelerde tek bir firma ile çalışırken, bazı ülkelerde birden fazla firma ile çalışmaktadır.

Vestel Germany: Vestel ürünlerinin Almanya, Avusturya ve İsviçre'de satışı konusunda faaliyet göstermek üzere 1995 yılında Veseg GmbH ismiyle kurulan şirketin ismi 2007 yılında Vestel - Germany olarak değiştirmiştir⁴⁶⁰. Almanya'da tanınmış markaların biri olan Seg 90'lı yılların ilk yarısında Vestel'in büyük müşterilerinden biri idi ve finansal ortak arayışı sonucu Vestel ile birleşme kararı verilerek Veseg kurulmuştur.

Vestel France SA: Vestel France, 1996 yılında Vestel ürünlerinin Avrupa'da pazarlaması amacıyla kurulan şirketlerden biri olan Vestel France, başta Fransa olmak üzere, Belçika, Martinik, Reunion Adaları ve Guadalupe bölgelerinde de faaliyetlerini yürütmektedir⁴⁶¹. Bu firma %100 Vestel'e aittir. Mitsubishi, Sansui gibi markaların Fransa'daki distribütörü olan firma ithalattan vazgeçerek var olan müşteri portföyü ve dağıtım kanalı yapısını Vestel'e devretmiştir. Fransa, Vestel için Avrupa'daki en önemli dağıtım kanalı olan hipermarket zincirlerinin birçoğunun merkezi konumundadır. Bu zincirlerin Avrupa'daki mağazaları için yapacakları alımlar ile ilgili anlaşmalar Vestel France SA tarafından gerçekleştirilmektedir. Hipermarketler haricinde ev ürünleri ve mobilyaların satıldığı mağaza zincirleri, elektronik özel mağaza zincirleri Vestel France SA'nın diğer dağıtım kanal üyeleridir.

⁴⁶⁰ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶¹ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

Vestel Holland BV: Grubun ilk iştiraki olan ve 1995 yılından beri Hollanda'nın Rotterdam kentinde faaliyetlerini sürdüren Vestel Holland, Vestel'in uluslararası ticaretinin koordinasyonunda ve lojistik destek sağlanmasında çok önemli role sahiptir⁴⁶². Hollanda'daki ithalatçı firma Vestel'den üç farklı markada televizyon alımı yapmaktadır. Bu markalardan biri Vestel, diğerleri ise firmanın kendine ait markalardır.

Vestel Iberia: 1998 yılında kurulan Vestel Iberia, İspanya ve Portekiz'deki pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütür. Sahip olduğu rekabet üstünlüğü ile Iberia pazarında yerini sağlamlaştıran Vestel Iberia, 2007 yılında CRT TV'de pazar payını 44 %'e, LCD TV ve dijital kutularda ise %6'ya yükseltmiştir⁴⁶³. Vestel İspanya ve Portekiz'de kendi markasıyla hiç satış yapmamaktadır. Müşteri markasıyla ürettiği ürünleri bu pazarlara ihraç etmektedir. Bu bölgedeki satışların yaklaşık %75'i hipermarketlerde yapılmaktadır. En çok Carrefour ve Continent gibi hipermarket zincirlerinde gerçekleşmektedir. Satışların %20'lik kısmı bağımsız küçük perakendecilere dağıtım sağlayan ithalatçı firmalardır. Diğer %5'lik kısmı ise elektronik ürünleri satan zincir mağazalardır.

Vestel Italy SRL: 2001 yılında İtalya'da kurulan ve İtalya pazarında satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdüren Vestel Italy, İtalya pazarında TV satışlarında %26'lık pay sahip⁴⁶⁴. Ürünler ağırlık olarak hipermarket zincirlerinde satılmaktadır.

Vestel UK Ltd: 2003 yılından bu yana Vestel'in İngiltere pazarındaki pazarlama ve satış faaliyetlerini sürdüren Vestel UK, yerel firma organizasyonu sayesinde, depo teslimi ve servis dâhil hizmet vererek Vestel ürünlerinin İngiliz pazarındaki rekabetçi konumunu pekiştirmektedir⁴⁶⁵. İngiltere'de tüm dağıtımlar firmanın Felixstowe limanından ülke içerisine ve İrlanda'ya yapılmaktadır. Ürünlerin satışlarını hipermarketler dışında katalog firmaları da yapmaktadır.

⁴⁶² <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶³ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶⁴ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶⁵ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

Vestel Scandinavia: 2006 yılında Vestel'in İskandinav ülkelerinde Finlux markalı ürünlerinin pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla Finlandiya'da kurulan şirket, 2007 yılı itibarı ile Finlandiya TV pazarında %9 'luk pazar payı elde etmiştir⁴⁶⁶. Bu bölgede Vestel'in üçü İsveç, üçü Danimarka, ikisi Norveç merkezli olmak üzere 8 tane dağıtıcı firması vardır. Bu firmalarının hiç biri markası altında ürün satmamaktadır. Sadece kendi markaları altında satış yapmaktadır. Bu bölgede de satış büyük kısmı hipermarketler arakalı yapılmaktadır. Çok az kısmı ise, özel elektronik mağazalarında yapılmaktadır, fakat bu mağazalar üst sınıf kişilere hitap ettiği için bu mağazalarda üstün tekniklere sahip ürünler pazarlanmaktadır.

Vestel Electronika SRI: 2004 yılında faaliyete geçen ve Vestel ürünlerinin Romanya'da pazarlanma ve satışını yürütmek amacıyla kurulan Vestel Romania, AB'ye girme sürecinde bulunan Romanya'nın değişen yapısına paralel olarak, bir yandan OEM ürünlerin satışı ile ilgili çalışmalar yürütmektedir; diğer taraftan Vestel markalı ürünlerin piyasaya sunulması hazırlıklarını yapmaktadır⁴⁶⁷.

Vestel Trade: 2003 yılında Moskova'da kurulan Vestel Trade Vestel Grubu'nun Rusya Federasyonu'ndaki satış ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir⁴⁶⁸.

Vestel Emerging Markets: 2006 yılında kurulan şirket, CIS, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgelerindeki Vestel markalı ürünlerin satış ve pazarlamasından sorumlu bulunur. 2008 Ekim ayı itibarıyla organizasyonun faaliyet gösterdiği ülkeler CIS bölgesinde Gürcistan, Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan, Kırgızistan, Ermenistan, Türkmenistan, Kıbrıs, Orta Doğu bölgesinde ise Suriye, Fas, Irak ve Libya'dır⁴⁶⁹.

Vestel doğrudan yatırım yaparak Türkmenistan pazarında 2006 yılında faaliyete başlamıştır. Beyaz eşya ve elektronik alanında faaliyet göstermektedir.

⁴⁶⁶ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶⁷ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶⁸ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

⁴⁶⁹ <http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

Türkmenistan’da bu sektördeki talep hızlı artmaktadır, yurtiçinde üretim olmadığından hepsi yurtdışından ithal edilmektedir. Vestel Türkmenistan’da faaliyet gösteren (Samsung, LG, Sony) diğer şirketlerden daha düşük fiyatta hemen hemen aynı kalitede mal sağlamaktadır. Ayrıca diğer Türk şirketi olan Beko’nun beyaz eşya sektöründeki başarısı hem Vestel’i Türkmenistan’a pazarına iten nedenlerden olmuştur.

Hem bireysel müşterilere (orta ve üst sınıf) hem de devlet kurumlarına hitap etmektedir. Orta ve orta altı sınıf müşterilerini çekebilmek için 3 aylık kredi uygulamasını başlatmıştır. Devlet kurumlarına (devlet kurumlarının inşa ettirdikleri evlere ve “idari binalarına”) daha çok televizyon, klima ve buzdolabı satmaktadır.

Vestel şirketinin Türkmenistan’daki distribütörü Türkiye’deki fabrikaya önceden sipariş vermekteler, sipariş hazır olduğunda Türkmenistan’daki temsilcisi Türkiye’ye gidip oradan Türkmenistan’a malları kadar takip eder. Ancak 2011 yılından geçerli olacak anlaşmaya göre Vestel ürünleri Türkmenistan gümrüğüne kadar getirecek ve distribütöre verecek. Mallar tırlarla jumbo (en büyüğü) konteynır içinde getirilir. Vestel İran sınırında Bihamin Karabağ nakliye şirketine verir, onlar Türkmenistan’a kadar getirmektedir. Aşkabat’ta firma distribütörün merkez deposu bulunmaktadır. Buradan ürünler hem distribütörün Aşkabat’taki kendi mağazalarına hem de diğer ilerdeki küçük perakendecilere dağıtılmaktadır.

Türkmenistan’da gelişmiş ülkelerinde gibi hipermarket zincirlerin olmamasından dolayı satışların büyük kısmı corner mağazalar arkalı yapılmaktadır. Ürünlerin satıldığı corner mağazaların sayısı 70’dir. Vestel’in Türkmenistan’da bir tane distribütörü, 1 tane showroom’u bulunmaktadır. Bu Vestel Showroom’unda adeta Türkiye’deki yurt içi Vestel bayileri gibi sadece Vestel markalı ürünler satılmaktadır. Televizyon dışında uydu alıcıları, buzdolapları, klimalar, monitörler, laptoplar, dvd playerler satılmaktadır.

Distribütör için en büyük ürünler tırlarla geldiği için yolda hasar görebilir fakat Türkmenistan’da sigortacılık fazla gelişmediği için distribütör çok büyük zararlar görebilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Uluslararası pazarlama, işletmelerin kendi ülkelerinin sınırları dışında ürünlerini doğrudan ve dolaylı yünden pazarlamasıdır. Uluslararası pazarlama her bir ülke ve her bir işletme için önemlidir. Dış pazarlar düşük maliyetli ürünler, teknoloji ve sermaye elde etmede temel bir kaynak oluşturabilirler. Başka bir deyişle, her ülke giderek dünya pazarları ile daha çok karşılıklı bağımlılık ilişkisi içine girmektedir. Bir firma kendi ülkesinde çok başarılı ve önde gelen işletme olsa bile, gerçek başarısı uluslararası pazarlardaki başarısı ile ölçülür.

Ülkelerin ekonomik kalkınmaları ihracat ve ithalat artışına bağlı olduğu için ülkelerin Hükümetleri tarafından uluslararası ticaret desteklenmektedir. Uluslararası pazarlamada, üreticilerin ürünlerini yurt dışına doğru zamanda, doğru yerde, doğru alıcılara ulaştırması büyük önem taşımaktadır. Üreticilerin bu konularda başarılı olabilmeleri seçmiş oldukları pazarlar için doğru dağıtım kanalını seçebilmelerine bağlıdır. Bu seçenekler üç başlık altında ele alınır: dolaylı ihracat, doğrudan ihracat ve yurt dışında üretim.

Dolaylı ihracat, uluslararası pazarlara doğrudan ihracat yapma olanağı olmadığı veya doğrudan ihracat sonucunda ortaya çıkabilecek risklerden kaçınmak isteyen işletmelerin başvurduğu ihracat yöntemidir. Dolaylı ihracatta işletmeler ürünleri kendi ülkesinde bulunan aracı işletmeler vasıtasıyla yurtdışına satmaktadırlar. Fakat işletme gerçek anlamda bir uluslararası pazarlama faaliyeti içinde yer alamaz ve kendi ürünün üzerindeki kontrolünü kaybeder. Dolaylı ihracat, ihracata yeni başlamış işletmeler için en uygun seçenek olmasına rağmen, firmanın karlılığı çok düşüktür. Dolaylı ihracatta yer alan aracılar şunlardır: çeşitli komisyoncular, yerli tüccarlar, yabancı uyruklu tüccar ve temsilciler, ihracatçı birlikleri ve kooperatifleri, üretici ana firmadan bağımsız fakat onun mallarını yurtdışına pazarlayan ihracat şirketi (piggyback ihracat), birleşik ihracat yönetimi firmaları, genel ihracat şirketleri.

Doğrudan ihracat, ihracatçı firmanın yurt içindeki araçlardan yararlanmaksızın mal ve hizmetlerini uluslararası hedef pazarlara ulaştırması yoluyla yapılan ihracattır. İhracat aşamalarının ileri düzeylerindeki firmalar ihracat sürecindeki kontrollerini de arttırmak suretiyle doğrudan ihracata yönelmektedirler. Doğrudan ihracat yöntemi, dış pazarlara olan bağımlılığı yüksek ve büyük ölçekli ihracatçı firmaların tercih ettiği bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğrudan ihracatta, ihracat yapan işletme dış pazarda bulunan toptancı ve perakendeciler ile doğrudan ilişkiye girerek ihracatı yapar. Doğrudan ihracatın dolaylı ihracattan farkı, firmanın ihracat işlerini başkasının aracılığı ile değil de, işletmenin kendisinin ihracatı gerçekleştirmesidir. İşletmeler, acente ve distribütörler ile yazılı anlaşma yaparak, belli ülke veya ülkeler için onlara satış hakkı veya temsilcilik verirler. Doğrudan ihracatta yer alan yabancı araçlar şu şekildedir: yurtdışı satış büroları, yurtdışı satış şirketleri, yurtdışı distribütör ve acenteler, gezici satışçılar, yabancı ülkelerdeki ithalatçılar ve toptancılar, dış pazarlardaki perakendeciler, yabancı ülke hükümetlerine bağlı kuruluşlar.

Yurtdışında üretim seçeneğiyle uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmaların bir bölümü, kendi ülkelerinde bir malı üretip bu üretimi ihraç etmek yerine, doğrudan doğruya hedef aldıkları dış pazarda üretimi tercih etmektedirler. Firmaları dış pazarda üretim yapmaya yönelten veya zorlayan nedenler çok çeşitli olmakla birlikte bunların en önemlileri taşıma maliyetlerinin yüksekliği, ithalde alınan yüksek vergiler, ithalat kotaları ve dış pazarlardaki hükümetlerin yerel üretimi teşvik etmek için uyguladıkları diğer ekonomik politika ve önlemlerdir. Dış pazarda üretim ayrıca bu yolu seçen firmalara, eğer varsa dış pazardaki düşük işçilik ücretlerinden yararlanmak, girilen pazara mümkün olduğu kadar genişliğine ve derinliğine sokulmak imkânını da sağlamaktadır. Yurt dışında üretim çeşitli şekilleri vardır. Bunlar: montaj yoluyla, sözleşmeli üretim, lisansla üretim, imtiyazlı lisans sözleşmeleri (franchising), ortaklı üretim (birlikte girişim-joint venture), yüzde yüz yabancı sermaye yatırımdır.

İşletmelerin yabancı pazarlara giriş şekillerini belirledikten sonra dağıtımın yoğunluğunu belirlemesi gerekir. İşletmeler sahip oldukları olanak ve kaynaklar ile işletme amaçları doğrultusunda farklı dağıtım politikaları geliştirebilirler. Genelde üç tür dağıtım politika uygulanır: yoğun dağıtım, seçimli dağıtım ve özel dağıtım.

Yabancı pazarlara girmeye karar veren işletmelerin gireceği Pazar ile ilgili sağlıklı bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bunun için o ülkenin kültürü, coğrafik ve demografik yapısını, siyasi ve idari yapısını, ekonomik durumunu araştırması gerekmektedir. İhracatçı kendi ülkesi ile ihracı yapacağı ülke arasındaki siyasi ve ekonomik ilişkileri ele almalıdır. İhracatçının ülkesinde üretilen ürünlere olan tutumları incelemelidir. Ayrıca dış pazarda ürünlerini pazarlayacak veya dış pazarda ortak faaliyet gösterecek işletmeyi doğru seçmelidir.

Sovyetler Birliği'nin dağılması ile dünya haritasında yeni 15 ülke yer almıştır. Bunlardan birisi Türkmenistan'dır. Türkmenistan bağımsızlık yıllarının başında bir takım ekonomik sıkıntılar çekmesine rağmen, kısa süre sonra toparlanmıştır. Ekonomideki bu düzelmeye doğal kaynakların ihracatının artmasından kaynaklanmaktadır.

Türkmenistan'da özelleştirme sınırlı miktarda gerçekleşmesine rağmen, yabancı sermayeli şirketlerin yatırımları artmaktadır. Türkmenistan pazarına giren işletmelerin risklerini azaltmak istemesi, yerli özel şirketlerin yeterli düzeyde olmaması ve Türkmenistan devletinin pazara girmek isteyen işletmelerle ortak çalışmayı istemesi yabancı şirketlerin Türkmenistan'ın çeşitli kamu kuruluşları ile ortak yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. Bu yatırımlar özellikle enerji, inşaat ve tekstil sektörlerinde başarılı olmuştur.

Türkiye ile Türkmenistan arasındaki ticari ilişkiler, özellikle müteahhitlik alanında 2008 yılında rekor seviyelere ulaşan taahhütlerle birlikte hızlı bir artış ivmesi kazanmış, 2009 yılında ise ticaret hacmi 1,2 milyar dolar seviyesine ulaşarak 2010 yılında hedef 2 milyar dolar olmuştur. İnşaat alanında büyük oranda Türk menşeli malzemelerin kullanılması, Türkiye'den yapılan ihracatı artırmıştır. Bununla birlikte, piyasada Türk mallarının kalitesi nedeniyle artan talebe bağlı olarak giyim ve gıda sektöründe mal hareketleri de artmıştır. Ayrıca, bavul ticareti olarak adlandırılan yolcu beraberliği ticaretinde de büyük bir yoğunluk gözlemlenmektedir. Türkmenistan'ın Türkiye'ye ihracatında ilk sırada mineral yakıtlar (%58), ikinci sırada da pamuk (%32)

yer almaktadır. Türkmenistan'ın Türkiye'den ithalatında başta demir, çelik ve demir çelik ürünleri, elektrikli makine ve cihazlar yer almaktadır.

Türk firmaları Türkmenistan'a genellikle "joint-venture" kurarak girmektedirler. Türkmenistan Ekonomi Bakanlığının verilerine göre, Türkmenistan'da büyük ve küçük çapta olmak üzere 400'den fazla Türk sermayeli Türk işletmesi bulunmaktadır. Bu da Türkmenistan'da kayıtlı tüm yabancı sermayeli işletmelerin yaklaşık %33'üne denk gelmektedir. Türk firması ağırlıklı inşaat olmak üzere, inşaat malzemeleri, tekstil, beyaz eşya, kırtasiye, nakliye, oto satış-tamir gibi sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. 2008 yılının mart ayına kadar Türk sermayeli işletmeler 809 projede görev almıştır. Türk işletmeleri tarafından 11,5 milyar manatlık ve 327, 9 milyon dolarlık doğrudan yatırım yapılmıştır. Bu yatırımların 256,7 milyon doları tekstil sektörüne yapılmıştır.

Türkmenistan'da faaliyet gösteren Türk sermayeli şirketlerin yaklaşık %60'ı inşaat ve inşaat malzemeleri alanında faaliyette bulunmaktadır. İkinci sırada, tekstil alanında faaliyette olan firmalar yer alır. Türkmenistan'da Türk şirketlerine ait mağazaların sayısının arttığı gözlemlenmiştir.

Türkmenistan'da inşaat alanında faaliyet gösteren işletmeler Türkmenistan'ın çeşitli kamu kuruluşları tarafında istenilen projeler hazırlar ve onay aldıktan sonra projeyi gerçekleştirirler.

Türkmenistan'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan Türk sermayeli işletmeler Türkmenistan Tekstil Sanayi Bakanlığı ile ortak çalışmaktadırlar. Üretilen ürünlerin %90'ı yurtdışına ihraç edilmektedir.

Türkmenistan Hava Yollarının haftada 14 sefer, Türk Hava Yollarının 11 sefer yapması, bavul ticareti yapan Türkmen vatandaşlarının sayısının artmasından kaynaklanmıştır. Türkiye'den yapılan ihracatta bavul ticareti de önemli yer tutmaktadır. Bavul ticareti sonrasında Türkmenistan'daki özel perakende mağazalarına ulaşmakta olan bu ürünlerin kalitesi yüksek olmasına rağmen, fiyatlarının yüksekliğinden dolayı tercih edilme oranı düşüktür.

Bazı büyük alışveriş mağazaları doğrudan ilişki kurarak Türkiye'den ürünleri getirterek satmaktadır. Türkmenistan'da bulunan Türk sermayeli işletmeler tarafından açılan perakende mağazaları işletmenin kendisine aittir.

Türkmenistan'ın ekonomik kalkınması çok hızlı gelişmekte ve söz konusu pazara yeni yabancı firmalar girmektedir. Bilindiği üzere, enerji sektörü Türkmenistan'ın en fazla önem gösterdiği sektörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle yeni doğal kaynakların aranması ve çıkarılması için büyük yatırımlara ihtiyaç duymaktadır. Türkiye bu alanda uluslararası şirketlere sahip olmadığı için bu sektörde söz sahibi olamamaktadır. Bu Türkiye'nin Türkmenistan ile gelecek dönem stratejileri için oldukça olumsuz bir durumdur. Türkmenistan'da müteahhitlik sektörünün yakın gelecekte optimum seviyesine ulaşacak olması ve yeni yatırım alanlarının enerji, bilgi-bilişim, telekomünikasyon, organik tarım gibi katma değeri yüksek sektörlerle kayacak olması, Türk şirketlerini olumsuz etkileyebilir⁴⁷⁰.

Türkmenistan pazarında faaliyette bulunan veya bulunacak Türk sermayeli işletmeler açısından bu pazarın onlara sağladığı en önemli avantajlar şunlardır:

- İş gücünün ucuz olması.
- Enerji kaynaklarının ucuz olması.
- Yabancı yatırımcılara vize alma kolaylıkları uygulanmaktadır.
- Yabancı yatırımcılar, vergileri ve diğer zorunlu ödemeleri yaptıktan sonra, gelir ve kârlarını Türkmenistan topraklarında serbestçe kullanabilirler veya Türkmenistan dışına transfer edebilirler.
- Türkmenistan çeşitli ve zengin hammadde kaynaklarına sahiptir. Ülkede iyot, brom, sülfür ve değişik metal çeşitlerinin kaynakları bulunması ile birlikte en önemli hammadde kaynakları doğalgaz ve petroldür.
- Türkmenistan tekstil sanayisinin hammaddesi olan pamuk üretiminde önemli yere sahiptir. Türkmenistan, Orta Asya'da Özbekistan'dan sonra ikinci önemli pamuk üreticisidir.

⁴⁷⁰ DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.2.

- Ülkenin mevcut taşımacılık ve iletişim altyapısı yetersiz olması nedeniyle Devlet, karayolu, demiryolu, havayolu taşımacılığı ve iletişim alanında birkaç projeyi uygulamaya koymuştur.
- Türkmenistan, yabancı yatırımcılar için önemli vergi teşvikleri veren birkaç ülkeden birisidir. Örneğin eğer işletmenin gelirinin %70'den fazlası tarım ürünlerinin üretiminden, tüketim mallarının üretiminde veya inşaat malzemelerinin üretiminden geliyorsa, o işletme ilk yıl için gelir vergisinde muaf tutulmaktadır. Bu gelir vergisinden muafiyet üç yıla kadar da uzatılabilmektedir.
- Türkmen halkının ve Hükümetin Türkiye ve Türk vatandaşlarına olan sıcaklığı hem diğer ülke işletmelerine göre avantaj sağlamaktadır.
- Türkmen halkının refah düzeyinin artması, çeşitli alanlarda yatırım yapmayı sağlamaktadır.
- Dünyaya yeni açılıyor olması nedeniyle her alanda yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır.
- Büyüme potansiyeline sahip dinamik bir pazardır.

Türkmenistan'da faaliyette bulunan yabancı yatırımcıların karşılaştıkları dezavantajlar şunlardır:

- Hukuki alt yapısının yeterli düzeyde olmaması.
- Vasıflı işçi gücü ve yönetici yetersizliği.
- Serbest piyasaya geçişin yavaş olması.
- Teknolojik yetersizlik.
- Taşımacılık sektöründeki yetersizlik.
- Türkmenistan'da bankacılık sektörün gereken düzeyde olmaması firmaların perakendecilerden para tahsilâtını zorlaştırmakta ve ana firmaya ödemelerde sorunlarda çıkmaktadır. Ayrıca sigorta sektörünün gelişmiş olmamasından dolayı ürünlerin sigortalanmasında sorunlar yaşanmaktadır.

- Yerel televizyon kanallarının çok az reklam alması ve yerel gazetelerin reklam için çok az yer ayırması hem ürünlerin tanıtılmasında ve promosyonların duyurulmasında zorluklarla karşı karşıya getirmektedir.
- Türkiye ile Türkmenistan arasında mesafenin uzak olması nakliye maliyetlerini arttırmaktadır. Bu da ürünlerin fiyatlarını etkilemektedir.
- Büyük hipermarket sayının az olması, tekstil, gıda, teknoloji vs ürünlerinin pazarlanmasında sorunlar yaşatmaktadır.
- Türkmenistan'da özelleştirmenin sınırlı miktarda olması, işletmelerin her istediği alanda faaliyet göstermesine engel olmaktadır.
- Birçok alanda doğrudan yatırıma izin verilmemektedir.
- Vize alınmasındaki zorluklar, vize süresinin en fazla 6 ay olması, uzatmada çok sıkı kurallar getirilmesi ve vize ücretlerinin yüksek olması, girişimcileri zor durumda bırakmaktadır.

Bu sorunlara rağmen Türkmenistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerin sayısı artmaktadır. Ayrıca Türkmenistan'ın henüz 19 yıllık bir ülke olması hem işletmelerin sorunlarla karşılaştığı alanların gelecek bir iki yıl içerisinde düzeleceği öngörülmektedir.

Türkmenistan, halen tümünü ya da bir bölümünü ithalat ile sağladığı şeker, süt, et, deri, tavuk ürünleri, un, tütün mamulleri, tekstil ürünleri, makine hahları, giyim eşyaları, manto ve ayakkabıyı iç piyasadan karşılamak için bunlarla ilgili sanayiye geliştirmek durumunda olduğundan, bu alanlar ülkenin önemli yatırım alanları olarak göze çarpmaktadır. Özellikle pamuklu, yünlü ve ipekli dokuma sanayi ile çeşitli gıda sanayileri, geliştirilme imkânlarına sahiptir. Ayrıca tarımsal ürünlerin islenmesi, organik tarım ve pazarlanmasına yardımcı olan makinelerle, plastik, metal, cam vb. gibi ambalaj sanayilerinde çok ciddi potansiyel mevcuttur. Bu çerçevede, Türkiye açısından ikili ticarete ihracat açısından potansiyel arz eden ürünler şunlardır⁴⁷¹:

- Enerji (doğalgaz, petrol),
- Eczacılık ürünleri,

⁴⁷¹ DEİK Türk-Türkmen İş Konseyi 2010, s.16

- Elektrikli ve elektronik ev cihazları,
- İlaç ve tıbbî sarf ve malzemesi,
- Çimento ve inşaat malzemeleri (sıhhi malzeme dâhil),
- IT / ICT
- Tütün ve sigara,
- Turunçgiller (taze/kurutulmuş/konserve halde),
- Bira ve malt sanayi ürünleri,
- Sabun & deterjanlar ve diğer temizlik kozmetik ürünler,
- Çelik kapılar, kapı tokmakları ve diğer ev dekorasyon gereçleri.

KAYNAKÇA

Agatz, Niels A.H., Moritz Fleischmann, Jo A.E.E. Van Nunen, “E-Fulfillment And Multi-Channel Distribution – A Review,” *Euporean Journal Of Operational Research*, 2008, 187. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Akat, Ömer. Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. 4. Basım. Bursa: Ekin Kitabevi, 2003.

Albaum, Gerald & Jesper Strandskov & Edwin Duerr. International Marketing And Export Management. 4.th. Edition. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

Alptekinoğulu, Aydın & Christoher S. Tang. “Production, Manufacturing And Logistics: A Model For Analyzing Multü-Channel Distribution Systems,” *European Journal Of Operational Research*, 2005, 163. Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010.

Altunışık, Remzi, Ömer Torlak ve şuayıp Özdemir. Modern İşletmecilik. 4.Basım. İstanbul: Değişim Yayınları, 2006.

Asian Development Bank. Asian Development Bank & Turkmenistan, December 2009, p.1.

Avrupa Ekonomik Danışma Merkezi, Profile 99: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan, Plaka Matbaacılık, Ankara, 1999.

Aydıntan, Belgin. “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar Ve Türk şirketleri Açısında Önemi”, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 2, 2003, s.135–152.

Aygın, Kenan. Uluslararası ve Küresel Pazarlama Kültürel Etkiler. 2.Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Aytuğ, Semra. Pazarlama Yönetimi. İzmir: İlkem Ofset, 1997.

Babayev, Kerim. “Türkmenistan’ın Ekonomik Gelişmesinde Yabancı Yatırımların Rolü ve Önemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2010).

Badykova, Najia. “Regional Cooperation In Central Asia: A View From Turkmenistan”, Problems Of Economic Transition, Vol: 48, No:8, 2005.

Barutçu, Hakkı. “Türkmenistan Ülke Raporu”, İstanbul Maden Ve Metal İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği. İstanbul, 2009.

Baycaun, Suale. “10 Yıllık Bağımsızlık Sürecinde Türkmenistan Ekonomisine Genel Bir Bakış”, Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.17–38.

Beko Elektronik A.Ş. **Faaliyet Raporu 2006**. İstanbul, 2007.

Benli, Ayşe Oya. “İhracatta Dağıtım Kanallarının Seçimi Ve Kurulması”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, Kasım 2006. [Www.Dkib.Org.Tr/Dosya/Pratik_Dagitim.Pdf](http://www.dkib.org.tr/Dosya/Pratik_Dagitim.Pdf)

Bradley, Frank. International Marketing Strategy. 4th. Edition. Harlow: Prentice Hall, 2002.

Cateora, Philip R. International Marketing. 8th. Edition. Burr Ridge: Irwin, 1993.

Cemalcılar, İlhan. Pazarlama: Kavramlar-Kuramlar. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1988.

Cengiz, Emrah ve Diğerleri. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Cesar, Mustafa “Bağımsızlığının Onuncu Yılında Türkmenistan’da Serbest Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci”, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2002, S.4. [Www.Dtm.Gov.Tr/Dtmadmin/Upload/EAD/.../Turkmen.Doc](http://www.dtm.gov.tr/Dtmadmin/Upload/EAD/.../Turkmen.Doc) Erişim: Haziran 2010.

Cesar, Mustafa. “Türkmenistan’ın Serbest Piyasa Geçiş Sürecinde Onbeş Yıl: 1991–2006”, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: Bağımsızlıklarının 15. Yılında Türk Cumhuriyetleri, Uzman Matbaacılık, Ankara, 2007.

Coca Cola İçecek. **Faaliyet raporu 2009**. İstanbul, 2010.

Czinkota, Michael R. & İlkka A. Ronkainen. International Marketing. 3th. Edition. Fort Worth: Dreyden Press, 1993.

Çalış, Asım. Türkmenistan Ülke Profili 2007. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüdü Merkezi, Ankara, 2008.

Çancı, Metin ve Murat Erdal. Lojistik Yönetimi. 2.Basım. İstanbul: Erler Matbaacılık, 2003.

Çatı, Kahraman. “Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür”. Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:14, Sayı:2000–1, Ocak-Şubat, 2000

Çeçen, Anıl. Türk Devletleri. 2. Basım. Ankara: Yeni Avrasya Yayınları, 2003.

Demir, Musa. “Dış Ticaret Politikasının Bir Aracı Olarak İhracat Teşvikleri Ve İhracata Yönelik Devlet Teşviklerinin Analizi”, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı. Ankara: Türk Dış Ticaret Vakfı, 29 Ekim 2003.

[Www.Zucder.Org.Tr/Zucder/Docs/Ihracat_Tesvikleri.Pdf](http://www.zucder.org.tr/Zucder/Docs/Ihracat_Tesvikleri.Pdf) Erişim: Mart, 2010.

Demir, Nevzat. Dağıtım Kanallarında Çatışma: Güç, Güç İlişkileri ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.

Dikbaş, Kadir. “Türkmen Gazının Bağımsızlık Mücadelesi”, Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel, Cilt:7, Sayı:2, s.74–96.

Doherty, Anne Marie. “Market And Partner Selection Processes İn International Retail Franchising”, *Journal Of Business Research*, 62, 2009. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Ecer, M. Ferhat ve Murat Canitez. Uluslararası Pazarlama: Teori ve Uygulamalar. 2.Basım. Ankara: Gazi Kitapevi, 2006.

Ellis, Paul D. “International Trade Intermediaries And The Transfer Of Marketing Knowledge İn Transition Economies”, *International Business Review*, 2010, 19. Sciencedirect. Erişim: Mart 2010.

Embassy Of Turkmenistan Washington, Dc Usa, “Overview Of Foreign Investment Opportunities”, [Http://Www.Turkmenistanembassy.Org/Turkmen/Business/Oview.Html](http://www.turkmenistanembassy.org/turkmen/business/oview.html) Erişim: Haziran, 2010.

Erdal, Murat Dağıtım, [Www.Meslekiyeterlilik.Com](http://www.meslekiyeterlilik.com),

Erkutlu, Hakan ve Süleyman Eryiğit. “Uluslararasılaşma Süreci”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.3 2001, s.149–164.

Erol, Mehmet Seyfettin. “Türkmenistan Devleti’nin Dış Politikasının Temel Sayacağı: Daimi Tarafsızlık Statüsü”, Avrasya Dosyası, Türkmenistan Özel, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.124–142.

Erol, Ş. Mehmet ve Suale Baycaun. “Türkmenistan Cumhuriyeti Ülke Raporu: 2001 Yılı”, Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.5–16.

European Bank Of Reconstruction And Development (EBRD). Transition Report 2008: Growth İn Transition, 2009,

European Commission of Trade, “Bilateral relations: EU & Turkmenistan”, 19 July 2010. <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/regions/central-asia/> Erişim: Temmuz, 2010.

Fesli, T.Murat. “İhracat Pazarlamasında Dağıtım Kanallarının Seçimi, Dış Pazarlarda Satış Örgütünün Oluşturulması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2000.

Gegez, Ercan ve Diğerleri. Uluslararası Pazarlama Çevresi. 1. Basım. İstanbul: Der Yayınları, 2003.

Göksel, Ahmed Bülend ve Pelin Baytekin. Temel Pazarlama Bilgileri. 1. Basım. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2005.

Gurdov, Amanmyrat. ”Uluslararası İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı: Türkmenistan Uygulaması“, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2005), s.110.

Günay, Umay Türkeş. Türklerin Tarihi: Geçmişten Geleceğe. 1. Basım. Ankara: Akçağ Yayınları, 2006.

Güreş, Nuriye “Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?”, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi, 5,9, 2008, s.227–241.

[Http://Reference.Allrefer.Com/Country-Guide/Study/Turkmenistan/Turkmenistan39.Html](http://Reference.Allrefer.Com/Country-Guide/Study/Turkmenistan/Turkmenistan39.Html)

<http://www.beko.com/TR/TR/tarihce.htm>

http://www.calik.com/19_TR_Sektorler-Tekstil.aspx

http://www.calik.com/9_TR_Kilometre-Taslari.aspx

http://www.calik.com/9_TR_Kilometre-Taslari.aspx

<http://www.calik.com/sayfa.aspx?id=11>

<http://www.cci.com.tr/tr/content/detail.asp?cid=2&navId=1&navId2=2>

<http://www.cci.com.tr/tr/content/detail.asp?cid=5&navId=1&navId2=5>

<http://www.ipekmobilya.com.tr/source.cms.docs/ipekmobilya.com.tr.ce/v2/ipek.html>

<Http://Www.Musavirlikler.Gov.Tr/Detay.Cfm?AlanId=3&Dil=TR&Ulke=TUR>

<http://www.suvari.com.tr/>

<http://www.tumgazeteler.com/?a=3992359>

<http://www.vestel.com/kurumsal/MainPage.aspx?secID=43>

<http://www.vestel.com/vsg/Default.aspx?secID=70>

Huang, Leo, Kaung-Hwa Chen, Ying-Wei Wu, “What Kind Of Marketing Distribution Mix Can Maximize Revenues: The Wholesaler Travel Agencies’ Perspective”, *Tourizm Management*, 2009, 30. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Işık, Abdurahman. “Türkmenistan’da Gerçekleştirilen Reform Hareketi”, *Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel*, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.39–57.

İlter, Burcu “Firma İhracat Davranışı ve Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 1999, s.19–34.

İnternational Monetary Fund. *World Economic And Financial Surveys: World Economic Outlook*, April 2010.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Jaffe, Eugene Donald & Ling Yi. “What Are The Drivers Of Channel Length? Distrubution Reform İn The People’s Perublic Of China”, *İnternational Business Review*, 2007, 16. Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010.

Jain, Subhash C. *İnternational Marketing Management*. 4th. Edition. Belmont: Wadsworth, 1993.

Kahraman, Arslan. *Kobi’lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2006.

Kamalov, İlyas. “Rusya’nın Orta Asya Politikası”, *Stratejik Analiz*, Eylül, 2007, s.83–97.

Kara, Mehmet. “Hazar Ötesi Türkmenleri Ve Türkmenistan”, *Türk Dünyası Dil Ve Edebiyat Dergisi*, Sayı: 14, 2002, s.235–252.

Karabulut, Muhittin ve İsmail Kaya. *Pazarlama Yönetimi Ve Stratejileri*. 3. Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.

Karafakıoğlu, Mehmet. *Pazarlama İlkeleri*. 2. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

Karafakıoğlu, Mehmet. Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar. 5.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Kavak, Yüksel ve Gülsün Atanur Baskan.“Türkiye’nin Türk Cumhuriyetleri, Türk Ve Akraba Topluluklarına Yönelik Eğitim Politika e Uygulamaları”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 2001, s.92–103.

Kazımov, Azim. “Uluslararası Pazarlamada Pazarlama Karması Stratejileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2004.

Keegan, J. Warren & Mark C. Gren. Global Marketing. 4th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

Kırdar, Yalçın. “Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri Ve Stratejileri (Coca–Cola Örneği)”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, Sayı.5,s.233–245. . Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd13/Sbd-13-21.Pdf Erişimi: Mart, 2010.

Kirtiş, Kazım. Uluslararası Pazarlama. Malatya: Evin Ofset, 1994.

Konya Ticaret Odası. Türkmenistan Ülke Raporu, 2008. Konya, 2008

Korkmaz, Sezer ve Diğerleri. Pazarlama: Kavramlar-İlkeler-Kararlar. 1. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009.

Kotler, Philip. Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri. Ümit Şensoy (Çev). İstanbul: Optimist Yayınları, 2006.

Kotler, Philip & Gary Armstrong. Principles Of Marketing. 10th. Edition. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2004.

Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. Marketing Management. 12.th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

Kotler, Philip. A’dan Z’ye Pazarlama: Pazarlamayla İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram. Aslı Kalem Bakkal (çev.). 5. Basım. İstanbul: Mediacat, 2005.

Kotler, Philip. Pazarlama Yönetimi. Nejat Muallimoğlu (çev.). İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Kotler, Philip. Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim. Yaman Erdal (çev.). 2. Basım. İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, 1976.

Kozlu, Cem. Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar. 9. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007

Kurtuldu, Hüseyin Sabri ve Hüseyin Gümüş. “Joint Venture’a İstekli Olan İşletmelerin Bu Ortaklık Türüne Hazır Ola Düzeyleri (Ankara Örneği)”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8, 3, 2006, s.95–110.

Kütler, Banu ve Kartal Demirgüneş. “Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 21, 2, 2006, s.93–106.

Li, Lee & Peggy Ng. “Market Exchanges, Hierarchical Exchanges Or Relational Exchanges İn Export Channels İnto Emerging Markets”, *International Business Review*, 11, 2002. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Mahir, Emrah Ozan. “Kayseri İlindeki Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, 2009.

Mehta, Rajiv & Others, “Strategic Alliances İn International Distribution Channels”, *Journal Of Business Research*, 2006, 59. Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010.

Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky & Rolph E. Anderson, “Leadership Style, Motivation And Performance İn International Marketing Channels: An Empirical Investigation Of The Usa, Finland And Poland”, *European Journal Of Marketing*, 37, 2003. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Mucuk, İsmet. Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar. 8. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

Muhammad, Jamaluddin. “Petronas’ Investment İn Turkmenistan Reaches US\$1,8 Billion”, *Bernama*, 20.11.2008 [Http://Www.Bernama.Com/Bernama/V5/Newsindex.Php?id=373253](http://www.bernama.com/Bernama/V5/Newsindex.php?id=373253) Erişim: Haziran, 2010.

Murat Erdal, Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsler, [Www.Meslekiyeterlilik.Com/Lojistik/7.Kuresel%20Lojistik%20Kavrami%20ve%20Lojistik%20usler.Pdf](http://www.meslekiyeterlilik.com/Lojistik/7.Kuresel%20Lojistik%20Kavrami%20ve%20Lojistik%20usler.Pdf) Erişim: Mart, 2010.

Mutlu, Esin Can. Uluslararası İşletmecilik. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Odabaş, Devlet. “Geçiş Sürecinde Türkmenistan’da Finansal Piyasaların Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları”, *Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel*, Cilt:7, Sayı:2, 2001, s.58–74.

Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barışç Tüketici Davranışları. 6. Basım. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2007.

Oilgas.Gov.Tm., “Gaz İ Politika ‘Otkritih Dverey’”, [Http://Www.Oilgas.Gov.Tm/_POLITGAS2.Html](http://www.oilgas.gov.tm/_POLITGAS2.html) Erişim: Haziran, 2010.

Oilgaz.Gov.Tm., “Gaz İ Politika Otkrytyh Dverey’”, [Http://Www.Oilgas.Gov.Tm/_POLITGAS.Html](http://www.oilgas.gov.tm/_POLITGAS.html) Erişim: Haziran, 2010.

Ok, Selçuk Tayfun ve Volkan Aydos, Türkmenistan Ülke Profili: Mevzuat Ve Türk Girişimcileri, İstanbul Ticaret Odası Ayın No: 1998–74, İstanbul, 1998.

Oktav, Mete. Uluslar Arası Pazarlama: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınevi, 1995.

Onkvisit, Sak & John J. Shaw. International Marketing: Analysis And Strategy, Usa: Merill Publishing, 1989, p.6.

Özcan, Murat. Uluslararası Pazarlama. 2. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.

Özsu, Bahar. Türkmenistan Ülke Etüdü, İstanbul Ticaret Odası Yayın:2003–02. İstanbul: Kırmızı Tanıtım Yayıncılık, 2003.

Parment, Anders. “Distribution Strategies For Volume And Premium Brands In Highly Competitive Consumer Markets”, *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 15, 2008. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Petersen, Bent & Lawrence S. Welch. “International Retailing Operations: Downstream Entry And Expansion Via Franchising”, *International Business Review*, 9, (2000). ScienceDirect. Erişim, Mart, 2010.

Pirtini, Serdar ve Müge Arslan. “Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:14, Sayı:2000–6, Kasım-Aralık, 2000.

Pomfret, Richard. “Central Asia Since 1991: The Experience Of The New Independent States”, OECD Development Centre Working Paper No:212, July, 2003.

Ponfilova, Viktoriya. “Sudba Nabukko Reshit Turkmeniya”, *Eho Planety*, N:13, 2010.

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=6&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16748&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=6&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16748&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Temmuz, 2010.

Richey, R. Glenn & Matthew B. Myers. “An Investigation Of Market Information Use In Export Channel Decisions”, *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management*, 2001, 31, 5. Emerald. Erişim: Mart, 2010

Robson, Matthew J., Stavroula Spyropoulou, Ali Bin Khalifa Al-Khalifa. “Anxiety Dependebcy In International Koint Ventures? An Empirical Study Of Drivers And Consequences Of Relationship Insecurity”, *Industrial Marketing Management*, 35, 2006. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Rose, Gregory M. & Aviv Shoham. “İnterorganizational Task And Emotional Conflict With İnternational Channels Of Distribution”, *Journal Of Business Research*, 2004, 57. Sciencedirect. Erişim: Mart, 2010

Saparov, Durdy. “Türkmenistan’ın Dış Siyaseti: Sürekli Tarafsızlık”, *Avrasya Etüdleri*, Sayı:24, 2003, s.79–90.

Savaşcı, İpek, Keti Ventura, Ali Erhan Zalluhoğlu. “Globalden Yerele Farklılaşan Dağıtım Stratejileri: Çokuluslu Sigara Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, 14.Ulusal Pazarlama Kongresi. Yozgat: Bozok Üniversitesi, 14–17 Ekim, 2009, s.429–441.

Saydan, Reha ve Hüseyin Kanbir, “Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çok Uluslu Şirket Ve Yerel Kültür Örnekleri)”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, 2007.

Shiple, David, David Cook & Eileen Barnett. “Recruitment, Motivation, Training And Evaluation Of Overseas Distirbutors”, *European Journal Of Marketing*, 23,2, 2000. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Rabia Aktaş. “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Ocak, 2001, s.84–85.

Solak, Fahri. “Türkiye-Orta Asya Cumhuriyetleri Dış Ticaret İlişkilerinin Gelişimi”, *T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, 2003, s.69–96.

Somuncuoğlu, Tuğrul. *Türkmenistan Ülke Profili 2007*. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüdü Merkezi, Ankara, 2010.

Stern, Louis, W. Adel İ. El-Ansary, Anne T. Coughlan. *Marketing Channels*. 5th. Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Şenol, Leyla ve Vasfi Nadir Tekin. İşletme: Kavramlar, İlkeler, İşlevler. Ankara: Seçkin Yayınları, 2007. Tatlıdil , Rezan ve Mete Oktav. Pazarlama Yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1992.

T.C. Aşkabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği. 2008 Yılı Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu Ve Türkiye İle Ticari Ve Ekonomik İlişkileri,. Aşkabat, 2009.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Dünyada Küreselleşme Ve Bölgesel Entegrasyonlar (AT, Nafta, Pasifik) ve Türkiye (At, Efta, Kei, Türk Cumhuriyetleri, İslam Ülkeleri, Eco) İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu: Türkiye – Türk Cumhuriyetleri İlişkileri Raporu Özeti, Ankara, 1995.

T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (Tika), Faaliyet Raporu, 2008, Ankara, 2009.

T.C. Başbakanlık Türk İşbirliği Ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (Tika). Türkmenistan Ülke Bülteni 2004. Aşkabat, 2005.

T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Türkiye İle Türk Cumhuriyetleri Ve Bölge Ülkeleri İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.

T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Türk-Türkmen İş Konseyi, Türkmenistan Ülke Bülteni, Kasım 2010.

T.C. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Türkmenistan Ülke Bülteni, Şubat 2008.

T.C. Dışişleri Bakanlığı, “Türkiye-Türkmenistan Siyasi İlişkileri” [Http://Www.Mfa.Gov.Tr/Turkiye-Turkmenistan-Siyasi-Iliskileri.Tr.Mfa](http://www.mfa.gov.tr/Turkiye-Turkmenistan-Siyasi-Iliskileri.Tr.Mfa) Erişim: Haziran, 2010.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Megep (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Pazarlama ve Perakende Toptancılığın Özellikleri ve Türleri, Ankara,

2008. [Http://Cygm.Meb.Gov.Tr/Modulerprogramlar/Kursprogramlari/Pazarlama/Moduller/Toptancilik.Pdf](http://cygm.meb.gov.tr/Modulerprogramlar/Kursprogramlari/Pazarlama/Moduller/Toptancilik.Pdf)

Tek, Ömer Baybars ve Engin Özgül. Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım. 3.Basım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınevi, 2008.

Tek, Ömer Baybars ve Fatma Demirci Orel. Perakende Pazarlama Yönetimi. 3.Basım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2008.

Tek, Ömer Baybars. Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Terpstra, Vern & Ravi Sarathy. International Marketing. 5th. Edition. Chicago: The Dryden Press, 1991.

Terzioğlu, Süleyman Sırrı. “Türkmenistan’ın Azınlıklar Konusundaki Siyaseti”, Avrasya Dosyası: Türkmenistan Özel, Cilt:7, Sayı: 2, 2001, s.

Tokol, Tuncer. Pazarlama Yönetimi. 10.Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Toplak, Ömer Veysel Kula ve Şuayıp Özdemir, “Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2007, s.103–114.

Torayev, Babamurat. “Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2008), s.47.

Toyne, Brian & Peter G.P. Walters. Global Marketing Management: A Strategic Perspective. Usa: Allyn And Bacon, 1989.

Turkbirlik.Gen.Tr., “Türkmenistan Turizm Atağında”, 29.04.2008
[Http://Www.Turkbirlik.Gen.Tr/Lang-Tr/Haberler/69-Turkmenistan-Habarlar/233-Tuerkmenistan-Turizm-Atanda.Html](http://www.turkbirlik.gen.tr/Lang-Tr/Haberler/69-Turkmenistan-Habarlar/233-Tuerkmenistan-Turizm-Atanda.Html) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Çislo Abonentov Operatora Sotovoy Svyazi ‘Altyn Asyr’ Dostiglo Polumilliona”, 21.04.2010.
[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16813&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16813&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Denejniye Banknoty V Evrope Budut Proizvoditsya İz Turkmenskogo Hlopka”, 08.04.2010
[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16686&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16686&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “İtera İnvestiruet 5 Mlrd Dollarov Ameriki V Razrobotku Bloka N:21 V Turkmenskom Sektore Kaspiya”, 16.04.2010.
[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16758&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16758&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Na Turkmenbashinskom Knpz Vvedena V Deystvie Ustanovka Gidroochistki Diztoplivo Stoimostyu 132 Mln. Evro”, 15.09.2005

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=7111&Type=Event&Highlight_Words=%25D Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Noviy Gazoprovod İz Turkmenistana V İran Budet Vveden Stroy V 6 Yanvary”, 06.01.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16110&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim, Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Prezident Turkmenistana Otbyl S Ofisialnom Vizitom V Tursiyu”, 24.03.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?page_id=3&lang_id=ru&elem_id=12454&type=event&sort=datedesc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Prezident Turkmenistana Predlozil Kompanii MTS Uovershenstvovat Senovuyu Politiku”, 23.04.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16823&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Soglasovany, Voprosy Stroitelstva Vtoriy Nitki Gazoprovoda Turkmenistan-Kitay”, 19.06.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17184&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Summa İvestisiy V Turkmenskiy Kurort ‘Avaza’ Dostignet 4 Mlrd Dollarov Ameriki”, 29.11.2007
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=11710&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Turesskaya Kompaniya Rixos Namerena Stroit Oteli V Turkmenskoy Avaze”, 02.10.2009
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=15670&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Turkmenistan İ İndiya Obsudyat Stroitelstvo Gazoprovoda Cherez Afganistan İ Pakistan”, 24.05.2010.
http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17025&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Turkmenistan Naçal Stroitelstvo Gazoprovoda ‘Vostok-Zapad’”, 31.05.2010.

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17079&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17079&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Turkmenistan Pristupaet K Stroitelstvu Gazoprovoda ‘Vostok-Zapad’”, 23.05.2010.

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17023&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=17023&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Turkmenskiye Avialinii Otkrılı Regulyarniye Gruzoviye Reysi V Stribul’”, 21.04.2010

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16811&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16811&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “V 2010 Godu Rossiya Zakupit 11 Mlrd Kubometrov Turkmenskogo Gaza”, 15.01.2010.

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16148&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16148&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “V 2010 Godu Turkmenskiy Manat Stanet Jeleznim”, 02.11.2009

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=15826&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=15826&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “V Aşhabade Proşla Mejdunarodnaya Neftgazovaya Konferensiya”, 29.03.2008

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=12481&Type=Event&Highlight_Words=Pet](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=12481&Type=Event&Highlight_Words=Pet) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “V Proekt Po Modernizatsii Energosnabjeniya Turkmenskoy Stolisy Budet Vlojeno Svyshe 2 Mlrd Evro”, 05.02.2010

[Http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16298&Type=Event&Sort=Date_Desc](http://Www.Turkmenistan.Ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16298&Type=Event&Sort=Date_Desc) Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Za Dva Goda V Turkmenistane Budet Postroeno Obyektov Ne 23,6 Mlrd Amerikanskih Dollarov”, , 18.01.2010.

http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16173&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim, Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Zabubejniye Kompanii Naçnut Razrabotku Krupneyshego Gazovogo Mestorojdeniya Yujniy Yoleten”, 30.12.2009. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16098&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Turkmenistan.Ru, “Zapusen Gazoprovod Turkmenistan-Uzbekistan-Kazahstan-Kitay”, 14.12.1009. http://www.turkmenistan.ru/?Page_Id=3&Lang_Id=Ru&Elem_Id=16011&Type=Event&Sort=Date_Desc Erişim: Haziran, 2010.

Tüm gazeteler.Com, “Çalık Enerji, Türkmenistan’da Altıncı Santrali Hizmete Açtı”, 16.04.2010 <http://www.tumgazeteler.com/?A=6079876> Erişim: Haziran, 2010.

Tüm gazeteler.Com, “Türkmenistan 3G İle Tanıştı”, 04 Ocak 2010, <http://www.tumgazeteler.com/?A=5853443> Erişim: Haziran, 2010.

Tüm gazeteler.Com, “Türkmenistan Yeni Yıla Enerji Atağıyla Giriyor”, 31.12.2009, <http://www.tumgazeteler.com/?A=5842490> Erişim: Haziran, 2010.

Türk, Zehra ve Ahmet Süngü. “Pazarlama Karması Yönünden Uluslararası Pazarlama Stratejileri”, Mevzuat Dergisi, Sayı.75 (Mart 2004), s.1–19.

Türkmenistan Anayasası, Aşkabat, 2005.

Ulaş Dilber. “Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8,3, 2006, s.133–151.

Ulaş, Dilber “Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri”, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 59, 2, 2004, s.151–178.

Ulaş, Dilber. “Bir Pazarlama ve Dağıtım Yöntemi Olarak Franchising Sistemi”, 4. Ulusal Pazarlama Kongre. Antakya-Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi. 18-20 Kasım, 1999, s.126 –134.

Umarov, Rustam. “Uluslararası Pazarlarda Dağıtım Kanalları Seçimi ve Uygulama“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 2006.

Us Embassy İn Turkmenistan, “Openess To Fpreign İvestment”, http://turkmenistan.usembassy.gov/ic_report.html Erişim, Haziran, 2010.

Vestel. **Faaliyet Raporu 2009**. Manisa, 2010.

Walsh, L.S. *International Marketing*. 3th Edition. London: Longman Group Uk Limited, 1993.

Webb, Kevin L. “Managing Channels Of Distribution İn The Age Of Electronic Commerce”, *Industrial Marketing Management*, 2002, 31. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

[www.Dtm.Gov.Trdtmadminupload/ead5.Pdf](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead5.pdf)

Yao, Dong-Qing & John J. Liu. “Competitive Pricing Of Mixed Retail And E-Tail Distribution Channels”, *The International Journal Of Management Science*, 2005, 33. ScienceDirect. Erişim: Mart, 2010.

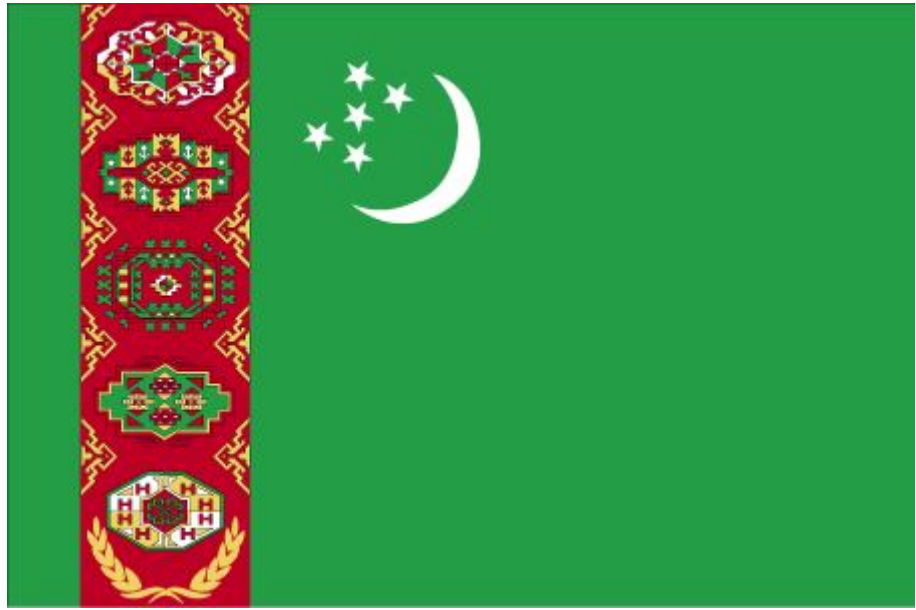
Yapraklı, şükrü ve M. Kemal Yılmaz. “Dağıtım Kanallarında Sunulan Kanal Destek Faaliyetleri: Beyaz Eşya ve Gıda Ürünleri Dağıtım Kanalları Üzerine Bir Saha Araştırması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 61, Sayı.4 (2006), s.267–191.

Yayan, Oğuz. *Türkmenistan: Tarih, Kültür, Turizm, Ekonomik Göstergeler*. Aşkabat: Magaryf Yayınevi, 1997.

Yurdakul, Müberra. “Franchising Siteminin Kobi’lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi, SBE Dergisi*, Sayı:8, Haziran 2003, s.1–12.

EKLER

Ek 1: Türkmenistan Devlet Bayrağı



Ek 2: Türkmenistan Devlet Arması



Ek 3: Türkmenistan Haritası



EK 4: Türkmenistan'ın Seçilmiş Sosyo-Ekonomik Göstergeleri

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
NÜFUS							
Toplam Nüfus, kişi	4933,7	5640,0	5936,8	6298,8	6550,0	5323,2	5402,2
Kent nüfusu:	2139,3	2593,0	2745,8	2942,2	3082,0	2246,2	2269,6
Kırsal Nüfus	2794,4	3047,0	3191,0	3356,6	3468,0	3077	3132,6
Tüm nüfusta %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100
Çalışma yaşından küçük nüfus %	40,5	38,1	36,7	35,4	34,1	36,5	35,6
Çalışma çağı nüfusu %	53,5	55,9	57,3	58,6	59,8	57,7	58,7
Çalışma yaşından yüksek nüfus %	6	6,0	6,0	6,0	6,1	5,8	5,7
Emekli, sakat ve özürlü (bin kişi)	390,0	385,0	376,0	367,0	362,0	294,3	295,2
HALKIN GELİR DAĞILIMI							
Her aile için gelir (bin manat)	16170,0	24465,6	26142,0	35590,8	39336,0	47745,6	48130,8
Aylık ortalama brüt maaş (bin manat)	596,8	878,1	950,0	1750,0	1850,0	2503,0	2504,7
SABİT VARLIKLAR							
Ekonomideki sabit varlıklar (milyar manat)	20898,9	28320,0	35376,2	47772,3	55581,5	65085,2	71149,9
BRÜT ÜRETİM							
Toplam brüt üretim (milyar manat)	43212	56688	69522	89440	108382	126290	105725*
SANAYİ							
Sanayi ürünleri, (milyar manat)	16769,0	21795,0	26287,0	31898,0	37682,0	46548,0	58004
Tüketim malları üretimi, (milyar manat)	6437,0	9140,0	12629,0	14990,0	16652,0	22210,9	25657
Gıda Sanayi							
Gıda üretimi	3790,5	4715,0	7201,0	8801,0	9856,0	12806,9	14592,9
Gıda olmayan üretim	2380,4	4041,0	5006,0	5762,0	6385,0	8919,5	10591,9
TARIM							
Tarım ürünleri, (milyar manat)	7871,0	11133,0	12861,0	15290,0	18385,0	21990,0	26815
Bununla beraber							
Bitkisel ürünler	3115,0	4622,0	4785,0	5724,0	6879,0	8340,0	10118
Hayvansal ürünler	4756,0	6511,0	8076,0	9566,0	11506,0	13650,0	16697
YATIRIM							
Sermaye yatırımları (milyar manat)	9072,0	11434,0	12468,0	15059,0	17296,0	19190,0	20340

Sabit varlıkların , milyar manat	6320,0	8541,0	9065,0	13566,8	11845,0	14940,4	11581,2
TAŞIMACILIK VE İLETİŞİM							
Yolcu taşımacılığı (milyon yolcu-km)	11504,0	12069,0	12368,0	12684,0	14570,6	16287,0	19624
Yük taşımacılığı (milyar t-km)	38,0	39,0	41,0	41,0	41,0	44,0	46,0
İÇ TİCARET							
Perakende satış, (milyar manat)	9324,0	13318,0	18606,0	25225,0	34379,0	43336	53639
Halka yapılan hizmetler, (milyar manat)	880,0	1294,0	1706,0	2323,0	2985,0	3788,0	
MALİYE							
Devlet bütçesi geliri, milyar manat	6034,1	7825,0	8243,1	11026,6	14262,1	18284,7	22473,5
Devlet bütçesi gideri, milyar manat	6121,0	7605,0	8165,3	11522,0	14250,0	17998,2	16630,4
Ekonominin getirisi, milyar manat	8662,7	10827,1	10620,6	13589,4	13867,4	17140,4	21605,1
DIŞ TİCARET							
Dış ticaret miktarı,milyon USD	4291,0	4969,0	4975,0	6144,0	7190,0	8577,4	10014,1
Bununla beraber							
İhracat	2506,0	2620,0	2855,6	3632,0	3870,0	4939,0	6724,1
İthalat	1785,0	2349,0	2119,4	2512,0	3320,0	3638,4	3290

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007.**

Ek 5: Başlıca Ticari Göstergeler

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Perakende Ticaret Miktarı (milyar manat)	9324	13318	18606	25225	34379	43336	53639
Ticari Firmalar	3328	3356	3235	3614	3980	4414	5050
Gıda, Gıda olmayan ve Pazar	5996	9962	15371	21611	30399	38922	48589
Kişi Başına perakende miktar, (bin manat)	1764	2419	3134	4005	5249	6518	-
Perakende Ticaret Miktarının önceki yıla oranla gelişim hacmi %	128	132	132	128	136	126	124
Perakende ticari mal stoku (milyar manat)	470	609	615	578	728	473	479
Ticari Firmaların sayısı	6890	6057	6113	6271	5471	6852	7192
Gıda Firmalarının sayısı	1337	1363	1341	1330	1238	1289	1176

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan,
Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p. 98

Ek 6: Ülkelere Göre Dış Ticaret (Milyon USD)

	İHRACAT					İTHALAT				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam	2855,6	3632	3870	4939	6724,1	2119,4	2512	3320	3638,4	3290
Azerbaycan	8,1	8,7	76,4	199,3	94,5	28,2	46,9	33,0	31,3	48
Ermenistan	2,1	1,2	1,5	18,8	4,5	4,5	17,2	6,2	8,9	0,9
Beyaz Rusya	0,1	0,1	0,1	0,5	0,6	26,6	45,7	22,6	71,0	21,4
Gürcistan	10,6	15,1	23,4	21,2	60,8	28,5	53,5	99,5	27,3	15,6
Kazakistan	1,9	3,1	3,4	6,4	14,6	26,5	76,7	42,1	26,4	23,8
Kırgızistan	1,1	0,7	7,3	10,2	1,6	4,9	7,1	13,6	14,7	4,1
Rusya	72,3	27,0	254,9	247,7	3161,9	360,9	538,9	494,6	402,7	313,8
Özbekistan	11,5	10,8	9,4	10,3	11	37,6	45,9	51,3	36,6	30,3
Ukrayna	1346,1	1353,0	1299,8	1664,5	23,7	213,3	382,7	343,9	386,7	302,2
Avusturya	0,0	0,1	---	1,8	-	4,9	16,5	34,5	28,0	14,4
ABD	49,0	56,5	51,3	43,2	29,9	137,3	47,1	134,8	288,7	109,2
Belçika	0,3	0,4	2,3	0,8	2,7	8,1	8,1	10,1	80,5	9,6
Bermud adaları	17,4	42,1	29,2	112,3	-	--	--	--	0,1	-
Büyük Britanya	2,7	7,3	7,5	6,6	22,7	21,1	17,3	28,4	27,4	32,5
Birleşik Arap Emirlikleri	18,8	72,9	29,0	19,9	15,2	181,9	190,7	235,7	261,8	251,5
İran	355,6	507,9	799,9	886,4	1190,6	80,9	93,3	105,0	137,4	135,9
Fransa	3,5	1,1	1,0	0,6	0,1	32,6	82,6	165,9	233,7	118,7
Gibraltar	--	--	3,1	6,9	31,2	6,2	27,6	118,0	96,7	22,5
Almanya	4,0	11,6	18,1	12,5	3,5	103,7	106,3	506,3	269,3	105,2
Hindistan	1,3	0,6	2,5	3,7	19,6	15,3	18,6	31,7	41,4	53,7
Çin	3,7	3,2	4,2	4,6	10,9	109,7	104,9	117,6	174,2	225,8
İtalya	486,8	624,8	499,6	702,2	994,6	7,2	3,8	25,8	25,6	27,3
Kıbrıs	90,7	5,0	--	--	-	1,0	0,3	0,8	0,2	3,5
Kore	0,0	0,1	0,5	0,1	0,4	1,3	4,9	6,7	3,1	9,7
Letonya	0,0	5,8	7,3	4,5	6,7	2,1	4,6	6,2	3,2	2,2
Lüksemburg	20,0	20,9	5,6	--	-	6,8	13,2	15,3	5,0	2,4
Hollanda	1,6	0,4	0,1	32,8	15,7	8,5	8,0	27,5	45,5	39,5
Afganistan	28,6	73,8	125,7	143,2	172,4	0,0	0,2	0,5	2,6	1,1

Pakistan	0,7	3,0	5,9	1,1	8,6	2,5	3,4	4,3	6,4	5,3
Polonya	0,0	0,6	0,9	0,4	0,6	5,0	4,7	7,4	23,9	20,1
Romanya	0,0	0,1	--	--	-	20,0	0,8	2,8	2,3	7
Singapur	0,0	5,8	13,9	13,0	15,1	2,1	1,8	2,7	4,9	6,1
Slovakya	0,6	1,5	1,5	0,1	0,1	0,4	0,4	0,8	4,1	1,2
İsviçre	3,8	18,2	25,1	33,9	63,5	13,4	49,0	57,6	29,8	23,7
İsveç	0,1	0,6	2,5	0,7	0,1	0,6	4,0	5,9	0,8	0,8
İrak	--	--	38,5	165,5	191,3	--	--	--	--	0
Türkiye	168,1	224,7	337,4	346,5	472,7	233,5	236,6	309,0	363,9	645,9
Macaristan	--	0,2	0,0	--	-	1,8	1,9	4,4	9,1	6,7
Virgin adaları	7,6	7,3	17,4	2,6	0,1	7,1	6,3	5,7	5,9	1,5
İsrail	2,1	0,1	0,0	0,0	0	2,5	6,2	5,9	8,0	2,6
Japonya	0,1	0,2	0,0	0,0	0	8,3	3,4	50,2	27,6	48,6
Başka devletler	134,7	515,5	163,8	214,2	82,6	362,6	230,9	185,7	421,7	595,7

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p. 107-108.**

Ek 7: Mal Gruplarına Göre Dış Ülkelere İhracat

	2004			2005			2006		
	miktar	Milyon ABD Dolar	Toplama göre	miktar	Milyon ABD Dolar	Toplama göre	miktar	Milyon ABD Dolar	Toplama göre
Toplam	x	3870,0	100,0	x	4939,0	100,0	X	6724,1	100
Doğal gaz milyar m ³	42,1	1824,8	47,2	45,4	2208,7	44,7	46,3	3402,3	50,6
Pamuk ipliği bin ton	112,8	153,6	4,0	84,3	94,7	1,9	130,1	142,7	2,1
Petrol ürünleri milyon ton	4,0	956,9	24,7	3,6	1318,9	26,7	4	1756,3	26,1
Petrol milyon ton	1,3	261,7	6,8	1,6	535,3	10,8	1,1	431,6	6,4
Elektrik enerji milyar kWt	1,1	29,1	0,8	1,3	33,4	0,7	1,6	41,6	0,6
Pamuk kumaşlar milyon m ²	56,2	64,3	1,7	65,3	65,3	1,3	79,6	89,3	1,3
Halı bin m ²	40,0	11,0	0,3	33,6	11,8	0,2	19,4	6,5	0,1

Kaynak: National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p. 109.**

Ek 8: Mal Gruplarına Göre İthalat

	2003		2004		2005		2006	
	Milyon ABD dolar	Toplama göre, %de	Milyon ABD dolar	Toplama göre, %de	Milyon ABD dolar	Toplama göre, %de	Milyon ABD dolar	Toplama göre, %de
Toplam	2512.0	100.0	3320.0	100.0	3638.4	100.0	3290	100
Çiftlik hayvanları üretimi	43.5	1.7	55.6	1.7	34.5	0.9	26,2	0,8
Bitkisel Ürünler	28.5	1.1	28.0	0.8	42.6	1.2	48,9	1,5
Hayvan ve bitkisel yağlar	13.6	0.5	13.9	0.4	16.0	0.4	15,9	0,5
Hazır gıda Ürünleri; alkollü ve alkolsüz içkiler ve tütün	153.0	6.1	150.7	4.5	146.8	4.0	120,7	3,7
Kimya ve ona bağlı sanayi ürünü	209.1	8.3	280.6	8.5	268.9	7.4	248,5	7,6
Plastik ürünleri ve lastik ürünleri	122.5	4.9	110.4	3.3	126.6	3.5	107,8	3,3
Ham madde deri,doğal kürk	7.8	0.3	7.4	0.2	16.0	0.4	15,3	0,5
Ağaç ve ağaç ürünler;kağıt	12.2	0.5	21.3	0.6	35.7	1.0	23,2	0,7
Tekstil ve dokuma ürünleri	44.0	1.8	56.0	1.7	76.9	2.1	89,2	2,7

Taş, gips,çimeto ürünleri, cam	34.9	1.4	71.5	2.2	113.0	3.1	88,7	2,7
Ayakkabı bas giyimler,şemsiye	10.4	0.4	11.0	0.3	18.6	0.5	24,2	0,7
Mineral üretim	53.0	2.1	72.8	2.2	51.9	1.4	42,8	1,3
Mücevherat	5.6	0.2	2.9	0.1	6.7	0.2	5,5	0,2
Metal ve ona bağlı ürünler	357.1	14.2	430.2	13.0	549.5	15.1	451,7	13,7
Yedek parça	836.5	33.3	1430.8	43.1	1124.7	30.9	870,9	26,5
Taşıt, vasıta	305.9	12.2	320.1	9.6	504.3	13.9	435,1	13,2
Optik icatları,saat,müzik aletler	71.3	2.8	75.1	2.3	63.3	1.7	45,5	1,4
Farklı sanayi malları	36.5	1.5	57.8	1.7	79.4	2.2	114	3,5

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p.110.**

Ek 9: Çalışanların Sektörlere Göre Dağılımı

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Toplam çalışanlar	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100
Dahil							
Sanayi	13,0	13,5	13,8	13,8	14,3	14,5	14,7
İnşaat	5,8	5,7	5,5	5,2	5,5	5,8	5,8
Taşıt ve iletişim	5,1	4,7	4,8	4,9	5,0	5,1	5,3
Ticaret, ve gıda	7,3	7,2	6,7	6,5	6,4	6,4	6,6
Barınak, topluma yararlı ve kişisel hizmetler	2,5	2,7	2,9	2,9	3,0	3,0	3,9
Sağlığı koruma, bedensel yetiştirme ve toplum güvenliği	4,8	4,7	4,5	4,4	4,3	3,9	3,9
Eğitim, kültür ve sanat	9,8	9,5	9,5	9,4	9,2	8,5	8,2
İlim ve bilimsel hizmetler	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Genel idare	2,0	1,8	1,9	2,0	2,0	2,4	2,3
Diğer şubeler	1,9	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p. 186.**

Ek 10: Sektörlere Göre Sermaye Yatırımları

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sermaye yatırımları, (milyar manat)	9072.0	11434.0	12468.0	15059.0	17296.0	19190.0	20340
Kapsamı							
Sanayi	4139.0	5064.0	4981.0	6953.0	7226.3	7237.0	7513,8
Tarım	796.0	916.0	1141.0	1334.4	1046.5	1569.8	790,5
Ulaşım ve haberleşme	1087.0	1828.0	1491.0	1518.3	2939.4	4105.0	3444,2
İnşaat	255.0	109.0	468.0	270.4	776.2	538.0	536,3
Jeoloji	211.0	375.0	481.0	765.4	614.3	546.1	911,7
Ticaret ve yiyecek sağlamlı	379.0	411.0	333.0	351.2	295.4	400.6	398,8
Üretim-teknik amaçlı ürünlerin toptan satış ticareti, hazırlanışı	46.0	67.0	51.0	164.5	189.5	99.1	268,5
Konut ve kamusal hizmetler	1168.0	1358.0	1903.0	2224.3	2676.4	2696.0	3841,8
Tıp ve sosyal güvenlik	208.0	319.0	99.0	49.9	230.4	429.5	408
Eğitim	7.0	49.0	68.0	156.5	39.8	53.0	446,7
Medeniyet ve sanat, Eğitim ve eğitim hizmetleri	241.0	188.0	180.0	529.0	517.1	594.4	766,2
Diğerleri	535.0	750.0	1272.0	742.1	744.7	921.5	1013,5

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan,
Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007, p. 75.

Ek 11: Bölgelere Göre Sermaye Yatırımı

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Türkmenistan - toplam	9072	11434	12468	15059	17296	19190	20340
Aşgabat	2724	3802	3575	3039	4196,1	5736,3	6078,9
Vilayetler							
Ahal	951	1240	2775	3950	3836,3	3039,7	3113,5
Balkan	3530	3408	2118	3052	4244	4669,8	5656,4
Daşoğuz	633	765	1070	1312	1387,9	1976,7	1457,3
Lebap	673	1188	1654	1873	2061,4	2198,2	2033,1
Mari	561	1031	1276	1833	1570,3	1569,3	2000,8

Kaynak:National Institute of the State Statistics and Information of Turkmenistan, **Statistical Yearbook of Turkmenistan 2000-2006, Ashgabat, 2007**, p. 83.

ÖZGEÇMİŞ

29 Mayıs 1984 yılında Türkmenistan'ın Lebap ilinin Serdarabat ilçesinde doğdum. Türkmenabat şehrindeki No:16 Lisesini bitirdikten 2002–2003 öğrenim yılında Ege Üniversitesi Türk Dünyası Araştırmaları Enstitüsü'nde Türkçe eğitimi aldım. 2003–2007 yılları arasında Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nun Turizm İşletmeciliği bölümünü ikincilikle bitirdim. 2007 Yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisans Programı'nı kazandım.

Çok iyi derecede Rusça ve iyi derecede İngilizce bilmekteyim. Ayrıca Microsoft Office programlarını iyi derecede kullanmaktayım.

ÖZET

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi işletmeler arası rekabeti de arttırmıştır. İşletmeler iç pazarın belirsizliklerine bağlı kalmamak, satış ve karlılığını arttırmak, diğer işletmelere karşı rekabet gücü elde edebilmek için yabancı pazara girmeyi bir ihtiyaç olarak görürler. İşletmeler dış pazarlarda başarılı olabilmek için doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru fiyattan doğru zamanda ulaştırması gerekmektedir. Bu yüzden de kullanılacak dağıtım kanalları işletmelerin yabancı pazarlara girerken aldıkları en önemli kararların birisidir. İşletmelerin dış pazara girişte yararlanabileceği çok sayıda alternatif kanallar bulunmaktadır. Bu kanalların seçimi, ürün ve pazarın özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca işletme içi ve dışı çok sayıda unsurlardan etkilenmektedir. Her bir dağıtım kanalının yararları olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır. İşletmelerin kendi ürünleri için en iyi ve uygun olan dağıtım kanalının seçimi işletmenin başarısını doğrudan doğruya etkilemektedir.

Bu çalışmanın, birinci bölümünde uluslararası pazarlama kavramı ele alınmıştır. Uluslararası pazarlamanın önemi, onu etkileyen çevresel faktörler ve işletmelerin dış pazarlara yönelme nedenleri incelenmiştir.

Bu tezin ikinci kısmında, uluslararası pazarlamadaki dağıtım kanalları incelenmiştir. Onların öneminden, fonksiyonlarından ve seçimini etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Ayrıca işletmelerin uluslararası pazarlara girişte aracı kullanmanın nedenleri ve son olarak fiziksel dağıtım ele alınmıştır.

Bu çalışmanın üçüncü kısmında ise, Türkmenistan'ın genel ve ekonomik yapısından bahsedilmiştir.

Tezin son kısmında Türkmenistan'ın Türkiye ile olan ticari ve ekonomik ilişkilerinden bahsedilmiştir. Son olarak, Türkmenistan'da faaliyette olan Türk sermayeli işletmelerin Türkmen pazarına giriş şekilleri ve ürünlerinin pazarlaması incelenmiştir.

ABSTRACT

Nowadays, globalization and rapid development of technology also has increased competition among firms. Businesses for not be adhered of the internal market indistinctness, improve sales and profitability and obtain power of competitiveness against other companies need to enter foreign markets. To succeed in business in foreign markets firms need to deliver right products, to right customer, at the right price and right time. Choosing the distribution channels of company is one of their most important decisions. There are many alternative channels to access foreign markets. The selections of these channels are affected according to product and market characteristics. They also are affected by internal and external factors. Choosing of the best suitable distribution channel for the products of the firm are affects the success of the enterprise.

In the first part of this study, international marketing concepts are discussed. The importance of international marketing, environmental factors affecting it and the reasons why enterprises enter to foreign markets are examined.

In the second part of this thesis, distribution channels of the international marketing are examined. The importance of distribution channels and their function and factors which influence their choosing are mentioned. Moreover, reason of using intermediaries by enterprises to entry international market and the physical distribution are examined.

In the third part of this work, Turkmenistan's common and economic structure, are mentioned.

In the last part of this thesis, Turkmenistan's trade and economic relations with Turkey are mentioned. Lastly, Turkish companies operating in Turkmenistan and their entry forms to Turkmen market are examined.