



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE
LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜRESEL BAĞLAMDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN YENİ MARKA
KABULÜNE ETKİSİ: SUBWAY ÖRNEĞİ

DİCLE AYDOĞAN

EYLÜL 2016

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜRESEL BAĞLAMDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN YENİ MARKA
KABULÜNE ETKİSİ: SUBWAY ÖRNEĞİ**

DİCLE AYDOĞAN

EYLÜL 2016

**Tez Başlığı: Küresel Bağlamda Çevresel Faktörlerin Yeni Marka Kabulüne Etkisi:
Subway Örneği**

Tezi Hazırlayan: **Dicle AYDOĞAN**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.



Mahir NAKİP
Uluslararası Ticaret AnaBilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

Tez Danışmanı

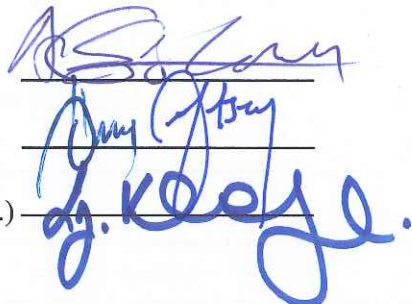
Tez Jüri Tarihi: 19/09/2016

Tez Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN (Çankaya Üniv.)

Yrd. Doç. Dr. Ömer YURTSEVEN (Çankaya Üniv.)

Prof. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU (Başkent Üniv.)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: **Dicle AYDOĞAN**

İmza: 

Tarih: **19.09.2016**

ÖZET

KÜRESEL BAĞLAMDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN YENİ MARKA KABULÜNE ETKİSİ: SUBWAY ÖRNEĞİ

AYDOĞAN, Dicle

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü
M.A., Uluslararası Ticaret ve Lojistik

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

Eylül 2016, 107 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, SUBWAY franchise işletmelerinin gelişim sürecini incelemektir. Bu gelişim süreci incelenirken, özellikle küreselleşme ile beraberinde hızla gelişen uluslararası işletmecilik ve uluslararasılaşma stratejileri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda SUBWAY ele alınarak, Türkiye’de bir SUBWAY franchise işletmesinin kurulmasında işletmeci ve işletme sahiplerinin tipolojisini tespit etmeye yönelik anket çalışması yapılmıştır ve demografik sonuçların elde edilmesi hedeflenmiştir. Öte yandan, SUBWAY işletmesinin tercih edilmesindeki esas unsurları oluşturan nedenlere, zorluklara ve etkenlere dayalı sorular sorularak katılımcıların hangi şartlar altında bu tarz bir işletme kurdukları ortaya konmuştur. Bu bağlamda, demografik özelliklere göre hangi tip girişimcilerin neden SUBWAY kurdukları ve ortaya çıkan hangi zorlukları nasıl aştıklarının istatistiki olarak analizi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Uluslararası İşletmecilik, Uluslararasılaşma

ABSTRACT

IMPACT OF ENVIRONMENTAL FACTORS AND ADOPTION OF NEW BRAND IN A GLOBAL CONTEXT: EXAMPLE OF SUBWAY

AYDOĞAN, Dicle

Master Thesis

Graduate School of Social Sciences,
M.A., International Trade and Logistics

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

September 2016, 107 pages

The main purpose of this study is to survey development process of SUBWAY franchise firms. While this development process is examining, rapidly growing international corporation and its strategies with globalization process are mentioned in detail. In this response, SUBWAY franchise firms are handled with questionnaire study in order to find out typology of SUBWAY entrepreneurs. In order to find out typology of SUBWAY entrepreneurs. In other respects, the main reasons, difficulties and factors of establishing a SUBWAY franchise are revealed under questionnaire study. In this context, what kind of entrepreneurs establish SUBWAY franchise firms under what conditions are analyzed and presented statistically.

Key Words: Globalization, International Business, Internationalization

TEŞEKKÜR SAYFASI

Çalıőmalarıma katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN'e, çalıőmalarıma sabır gösterdiği ve yardımcı olmaya çalıőtıđı için sevgili eőim Sefa AYDOĞAN'a ve son olarak özellikle yüksek lisans programına başlama nedenim ve hatta bu aşamaya gelmek için güç bulduğum kişi; çalıőmalarım sırasında kaybetmiő olduğum, maddi, manevi hiçbir desteğini benden esirgememiő olan değerli babam Abdullah KESKİN'e, teőekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR SAYFASI	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BOŞ SAYFA	xiv

BÖLÜMLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM I	
1. KÜRESELLEŞME	
1.1.Küreselleşme Tanımı	3
1.2.Küreselleşme Tarihçesi.....	6
1.3.Küreselleşmeye Temel Yaklaşımlar	10
1.3.1. Aşırı küreselleşmeciler.....	10
1.3.2. Şüpheciler.....	11
1.3.3. Dönüşümcüler	12
1.4.Küreselleşme Kavramının Boyutları.....	14

1.4.1. Ekonomik Boyutu	14
1.4.2. Siyasi Boyutu	15
1.4.3. Teknolojik Boyutu	16
1.4.4. Çevresel Boyutu.....	18
1.4.5. Kültürel Boyutu.....	19

BÖLÜM II

2. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

2.1.Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı	20
2.2.Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi	21
2.2.1. Ticaret Dönemi	22
2.2.2. Sömürgecilik Dönemi	23
2.2.3. Ayrıcalıklar Dönemi	23
2.2.4. Uluslararası Dönem.....	24
2.3.Uluslararası İşletmecilik.....	25
2.4.Uluslararası Yönetim	27
2.5.Uluslararası İşletmeler.....	29
2.6.Çokuluslu İşletmeler	30
2.7.Ana Ülke.....	32
2.8.Ev Sahibi Ülke	32
2.9.Üçüncü Ülke.....	33

BÖLÜM III

3. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

3.1.Uluslararasılaşma Kavramı	34
3.2.Uluslararasılaşma Nedenleri.....	35
3.2.1. Çevresel Nedenler	35
3.2.2. Ekonomik Nedenler	36
3.2.2.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri.....	36

3.2.2.2. Kabul Eden Ülkenin Çekici Faktörleri.....	37
3.2.3. Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri	37
3.3.Uluslararasılaşma Aşamaları	38
3.4.Uluslararasılaşma Derecesi	41
3.5.Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Çevresi.....	42

BÖLÜM IV

4. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ	45
4.1.İhracat	46
4.1.1. Dolaylı İhracat.....	47
4.1.2. Doğrudan İhracat.....	48
4.2.Lisans Anlaşmaları	49
4.3.Franchising	50
4.4.Sözleşmeli Ürün	52
4.5.Yönetim Sözleşmesi.....	53
4.6.Ortak Girişim	54
4.7.Konsorsiyum.....	59
4.8.Anahtar Teslim Projeler	61
4.9.Stratejik İttifaklar	62
4.10. Doğrudan Yabancı Sermaye	62

BÖLÜM V

5. SUBWAY MARKASININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	64
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	65
5.3. Metodoloji	66
5.4. Araştırmanın Türü	66

BÖLÜM VI

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	67
6.1. Güvenilirlik Analizleri.....	67
6.2. Değişkenlerin Dağılımı	70
6.2.1. Kategoriye Göre Dağılım.....	70
6.2.2. Görevlere Göre Dağılım Verileri	71
6.2.3. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım	73
6.2.4. Yaş Dağılımı	75
6.2.5. Önceki Mesleklere Göre Dağılım	77
6.3. Tanımlayıcı Testler ve Sonuçları.....	78
6.3.1. Sebepler.....	79
6.3.2. Zorluklar.....	81
6.3.3. Etkenler	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	101
EK 1: ANKET SORULARI	101
EK 2: ÖZ GEÇMİŞ.....	107

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Küreselleşme Dönemlerinin Karşılaştırılması	8
Tablo 2. Küreselleşmeye Temel Yaklaşımlar	13
Tablo 3. Uluslararası İşletmeciliğin Tarihi Süreçleri	22
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonucu	67
Tablo 5. Boyut 1 için Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 6. Boyut 2 için Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 7. Boyut 3 için Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 8. Kategoriye göre Sıklık Dağılımı.....	70
Tablo 9. Göreve göre Sıklık Dağılımı.....	72
Tablo 10. Öğrenim Durumuna göre Sıklık Dağılımı	74
Tablo 11. Yaşa Göre Sıklık Dağılımı.....	76
Tablo 12. Önceki İşe göre Sıklık Dağılımı	77
Tablo 13. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Sebepleri ve Tanımlayıcı Bulgular	79
Tablo 14. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Zorlukları ve Tanımlayıcı Bulgular	82
Tablo 15. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Etkenleri ve Tanımlayıcı Bulgular	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Küreselleşmenin Olumlu ve Olumsuz Yansımaları	5
Şekil 2. Teknoloji ve Diğer Alanlara Etkisi.....	17
Şekil 3. Kategoriye Göre Sıklık Dağılımı.....	71
Şekil 4. Göreve Göre Sıklık Dağılımı.....	73
Şekil 5. Öğrenim Durumuna Göre Sıklık Dağılımı	75
Şekil 6. Yaşa Göre Sıklık Dağılımı	76
Şekil 7. Önceki İşe Göre Sıklık Dağılımı	78

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
Std.	: Standart
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire
WTO	: (World Trade Organization) Dünya Ticaret Örgütü



GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren başlayan, ekonomide serbestleşme politikaları beraberinde hızla artan uluslararasılaşma sürecini de başlatmıştır. Bu sürecin bir yan etkisi olarak, uluslararası pazarların büyüdüğü de kaçınılmaz bir gerçektir. Artan rekabet koşulları, ticaretten elde edilen kazanç hacimlerinin artmasının da etkisiyle firmalar ve şirketler uluslararası pazarlara açılmaya başlarken, uluslararası pazarlama faaliyetleri de büyük bir hızla artmaya başlamıştır. Bu anlamda, etkilenen ve yayılmaya başlayan önemli bir sektörde gıda sektörüdür. Gıda sektöründe firma ve işletmeler, daha çok pazarda görünmek, daha çok talep yaratmak ve daha fazla tüketiciye ulaşmak adına yeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Bu stratejilerden önemli bir tanesi de franchising sistemi olmuştur.

Bu çalışmada franchise sistemi üzerinde durulması tercih edilmiştir. Bunun sebebi 1980’li yıllardan sonra hızla büyüyen franchise pazarından Türkiye’nin de önemli ölçüde etkilenmiş olmasıdır. Hatta Türkiye’de net bir şekilde görülmektedir ki, gıda sektöründeki franchise firmalarına hem üretim düzeyinde hem de tüketim düzeyinde önemli derecede talep ortaya çıkmıştır. Sadece alışveriş merkezlerinde zorunlu tutulan gıda katları ve bu katlardaki gıda restoranlarının neredeyse tamamının bir franchise işletmesi olması bu çalışmanın çıkış temellerinden birini oluşturmaktadır. Büyüyen ekonomide büyüyen franchise sisteminin yapısı, durumu ve neden hızla arttığı sorusu, franchise alanında bir çalışma yapılması konusunda bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Franchising sistemi, gelişen dünya pazarları trendi içerisinde Türkiye’de de yaygın bir şekilde yerini almaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde son bir kaç yılda dikkat çeken önemli firmalardan bir tanesi de SUBWAY firması olmuştur. 2000’li yılların ilk 10 yılında çok az sayıda SUBWAY franchise sözleşmesi olan firma mevcut iken, özellikle ikinci 10 yıllık süreçte SUBWAY sayıları Türkiye’de hızla artmıştır ve hala artmaya devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, Türkiye’de sayısı hızla artmaya başlayan SUBWAY franchise işletmelerinin bir anlamda pazara giriş öyküsünü ele almaktır. SUBWAY franchise firmaları neden ve nasıl bu kadar hızlı bir şekilde artmaktadır? Bu franchise sözleşmeleri en çok ne tip girişimciler tarafından talep edilmektedir? Bu girişimcilerin belirli bir ortak özelliği mevcut mudur? Bir başka deyişle, bu girişimciler homojen bir yapıya sahip midir? Bu soruların cevabı, SUBWAY firmasının Türkiye’de pazara giriş seyri hakkında istatistiksel bilgiler ile meseleyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bu amaç ve soruların cevaplarına ulaşmak adına, tez şu şekilde bir plan ile ilerlemiştir. Birinci bölümde küreselleşmenin tanımı, tarihi, yaklaşımları ve boyutları hakkında ayrıntılı bir açıklama verilmiştir. İkinci bölümde ise uluslararası işletmecilik ele alınırken, hemen arkasından uluslararasılaşma ve süreçleri verilmiştir. Dördüncü bölümde ise, uluslararası işletmeler ve süreçleri baz alınarak, firma ve şirketlerin uluslararasılaşma alanında nasıl bir strateji izledikleri ele alınmıştır. Bu teorik açıklamalara bağlı olarak, Türkiye’de SUBWAY macerasını anlamak üzere ne tür bir araştırma yapılacağı beşinci bölümde verilmiştir. Son olarak, altıncı bölümde elde edilen veriler istatistiksel analizler ile test edilmiş ve SUBWAY’in Türkiye’de hızlı yayılmasının ve girişimcilerin tercihlerini etkileyen faktörler tartışılmıştır. Bu tartışmalar istatistiksel verilere dayandırılmış ve tez çalışması sonuçlandırılmıştır.

BÖLÜM I

1. KÜRESELLEŞME

1.1.Küreselleşme Tanım

Küreselleşme, bilgi ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte içinde bulunduğumuz dönemin gereksinimi haline gelmiştir. Bu gelişme, hemen hemen bütün evreni etkisi altına almıştır. Öyle ki, bazı küreselleşme karşıtları insanlar ve toplumlar tarafından dahi; günümüz şartlarına ayak uydurabilmek adına bu olguya adapte olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu durum, ülke sınırlarını aşan ve bütünleşmenin ön planda olduğu faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akram vd., 2011).

Küreselleşme kelimesi globalleşme kelimesinin türkçeleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu kavramı ifade edebilecek, birçok kaynakta; politik, ekonomik ve sosyokültürel yönden değişik tanımlar bulunmaktadır. Kaynak bakımından geniş bir yelpazeye sahip olmasına rağmen farklı boyutları bulunması sebebiyle küreselleşmeyi ifade edebilecek ortak bir tanım yapmak pek mümkün olmamaktadır (Farrell, 2007). Dolayısıyla, genel hükümler kabul edilebilecek ve tek bir başlık altında toplanabilecek tanımlar ile küreselleşmeyi saptamak oldukça zorlaşmaktadır. Bunun en önemli nedeni olarak ise araştırmacıların tek bir ortak payda da buluşamamalarıdır diyebiliriz (Varlık, 2009: 16). Ancak net bir şekilde açıklamak zor olsa da dar manasıyla küreselleşmeye, zaman içinde gelişimini sürdürmeye devam eden faaliyetler dizisidir diyebiliriz. Bu zaman akışı; ürün, hizmet, bilgi, teknoloji, kültür, düşünce gibi faktörleri bünyesinde barındırmaktadır. Bahsi geçen bu etkenlerin entegrasyonunun da sağlanmasıyla birlikte, sınırların önemini kaybettiği ve devamlı bir geçişin ülkeler arası vücut bulduğu bir sistem gün yüzüne çıkmıştır (Öymen, 2000: 26). Başka bir deyişle, küreselleşmeyi homojen yapının oluşumuyla bütünleşmeye sebep olduğu ve ayrışıklığın ortadan kalkmasıyla, dünyanın tek bir bölge olarak görülmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Diğer taraftan, küreselleşme süreci sürekli devamlılığı bulunan yeniliklerden dolayı, evrimini tamamlamamıştır ve bünyesine yeni tanımları ve oluşumları almaya devam etmektedir. Bu bakımından, değişimi ve gelişimi sonlanmamıştır tespitine varmak yerinde olacaktır (Harrison, 2006). Bu tespit ışığında, ülkelerin içerisinde bulunduğu farklılıkların ve sahip olduğu değerlerin uyumlu bir şekilde yok olması, değişim ve gelişim arasındaki ince bir dengeyi temsil etmektedir diyebiliriz.

Bu doğrultuda, küreselleşme hangi alanda olduğu fark etmeksizin, mesafelerin önemini yitirdiği, heterojen bünyenin ortadan kalktığı, her açıdan bütünleşmeyi ifade eden ve dünyanın birbirine yakınlaşmasına zemin hazırlayan, dolayısıyla Marshall McLuhan'ın 'Komünikasyon'da Patlamalar' adlı kitabında kullandığı terim ile anlatmak gerekirse dünyanın "global köy" olarak algılanmasına neden olan bir süreçtir (Tutar, 2000: 21).

Elyay'ın (2014) örneklemleri Şekil 1'de detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Şekil 1. Küreselleşmenin Olumlu ve Olumsuz Yansımaları



Kaynak: Elyay (2014).

Şekil 1.'de küreselleşmenin olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiştir. Gösterildiği üzere, küreselleşme farklı alanlara etki etmektedir. Olumlu bazı yanları; büyüme, farkındalığın artması, serbest ticaretin oluşması, teknoloji ve internet olanaklarının ileriye seviyeye taşınması ve ekonomik işbirlikleri gibi unsurlardır. Öte yandan terör, yoksulluk, çevre sorunları, eşitsizlik ve sömürü gibi alanlarda olumsuz etkilerini görmek mümkündür. Dolayısıyla hem olumlu hem de olumsuz yönlerine bakıldığından dolayı, araştırmacılar tarafından tartışılan bir konu olmaya devam etmektedir.

Sonuç olarak küreselleşme eksi yönlerine rağmen hayatın bir parçası ve gereksinimi haline gelmiştir diyebiliriz. Bu bağlamda, artı yönlerini görmezden gelip sadece eleştirel bir yaklaşım yapmak ya da olumlu taraflarına bakıp yıkıcı yanlarını kabul etmemek doğru bir düşünce biçimi olmayacaktır. Bunun neticesinde, tek perspektiften bakmadan bütün boyutlarıyla göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Elyay, 2014).

1.2.Küreselleşme Tarihçesi

Geçmiş dönemlere bakıldığında küreselleşmenin ilk ortaya çıkış tarihiyle ilgili henüz anlaşmaya varılamadığı ve çeşitli görüşlerin öne sürüldüğü görülmektedir. Fakat küreselleşmeyi tetikleyen bazı olaylar olduğu kabul edilmektedir; ipek ve deniz yolu kullanılarak yeni yerlerin keşfedilmesi, göçlerin artması, ticaret kervanlarının ortaya çıkması vb. (Aktel, 2001: 195).

Bazı akademik çevreler tarafından, küreselleşmenin tam anlamıyla İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ancak yeni bir kavram olmamasına karşın literatüre sonradan girmiştir ve 1980'lerin sonlarına doğru önemli ölçüde ivme kazanmıştır. Bunun en önemli nedeni olarak 1980 sonrası yaşanan olaylar silsilesi gösterilmektedir. Bu olaylara; Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Bloku'nun çöküşü ve Berlin Duvarı'nın yıkılması gibi örnekler verilebilir (Elçin, 2012: 11).

Küreselleşme, araştırmacıların birçoğu tarafından üç dönem olarak ele alınıp incelenmiştir. Bu dönemlerden geçerek günümüze kadar gelmeyi başarmış küreselleşmenin ilk dönemi; 19. yüzyıl sonlarından itibaren varlığını hissettirip 1914'lere kadar geçen evreyi kapsamaktadır. Tren yolunda yapılan gelişmeler, telgrafın icadı, denizcilik alanındaki ilerlemeler Batı'nın o zamana kadar sahip olmadığı avantajlara sahip olmasına zemin hazırlamıştır (Oran, 2001: 5).

Özellikle ticareti kısıtlayıcı tarifeler en alt seviyelere kadar inmiş dolayısıyla serbest dolaşımı engelleyecek durum yok denecek kadar az bir seviyeye gelmiştir. Fakat küreselleşme lehine olan bu dönem 1914'te Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte hızını yitirmiştir (Horowitz, 2004).

İkinci dönem; 1914 yılından sonra başlayıp 1945'e kadar devam eden ve Birinci ve İkinci Dünya Savaşı'nı kapsayan evredir. Dolayısıyla bu zaman dilimi küreselleşmenin duraksama sürecine girmesine neden olmuştur (Aktan vd., 1999: 10).

Üçüncü Dönemde ise ülkeleri tetikleyen en önemli olaylar Doğu Bloğunun çöküşü ve Berlin Duvarının yıkılması olarak görülmektedir. Bununla birlikte, teknolojinin hızla gelişimi de bu evreyi hızlandıran etkenlerden olmuştur diyebiliriz. Teknolojide yaşanan gelişmeler; gerek insanların yaşamında, gerekse iletişimlerinde tarihi açıdan süreci değişik ve çok boyutlu bir döneme taşımıştır. Ayrıca bu olgular ile birlikte başladığı varsayılan bu süreç hala günümüze kadar sürdüğü kabul edilen dönemdir (Horowitz, 2004).

Tablo 1.'de Küreselleşme dönemleri ve özellikleri verilmiştir (Varlık, A. B., 2012: 213).

Tablo 1. Küreselleşme Dönemlerinin Karşılaştırılması

	Birinci Küreselleşme	İkinci Küreselleşme	Üçüncü Küreselleşme
Toplum	Tarım Toplumu	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Değerler	Feodal(Soy)	Materyalist	Küreselci
Felsefe	Aydınlanma	Modernlik	Modernlik Sonrası
Haklı Gösteriş/Söylem	Hristiyanlaştırma Beyaz Adamın Yüğü	Uygarlaştırma	“Kazan Kazan” “Küreselleşme herkesin çıkarınadır.”
Siyasi Güç	İmparatorluk, monarşi, derebeylik	Ulusal ve sınıfa dayalı	Çok uluslu şirket ve sanayi güçleri
Siyasi Odak	Ümmet, Soy	Millet	Şirket ve Birey
Devlet Modeli	Sermayeleşmiş Devlet	Sermayeleşmiş Devlet Uniter devlet	Sermayeleşmiş-Zor Federasyonlar
Ekonomi	Merkantilist	Ticaret ve Sanayi ekonomisi	+sermaye ekonomisi
Üretim	Tarım ve zanaat	Sanayi	Bilgi, iletişim ve hizmet
Pazar	Yerel ve bölgesel	Kıtalararası	Küresel
Teknoloji	İlkel, el yapımı	Makineleşme	Sayısallaşma ve uzay teknolojileri
Ulaşım	Yelkenliler	Buharlı gemiler, içten yanmalı motorlar	+uçak
Haberleşme	Haberci	Telgraf	Telefon, internet
Askeri Güç	Milisler, paralı	Ulusal ordular	+koalisyonlar,

	askerler		savaş şirketleri, teröristler
Silahlar	Kılıç, top, süvari	+makineli tüfek, tel örgü	Tank, uçak, helikopter, Kitle imha Silahları (KİS)
Savaşlar	Kale savaşları, istila	Mevzi, cephe savaşları	Müşterek harekat ve asimetrik savaş, geçici işgal devlet inşası kimyasal ve psikolojik savaşlar
Eğilimler	-Kolonileşme -Kölelik, İstila ve yağmalama -Bölgesel Ticaret	-Şehirleşme Uluslaşma -Uluslararası Ticaret -Sömürgelerin yeniden bölüşülmesi, -Sanayileşme -İç savaşların uluslararasılaşması	-Demografik değişim -Küresel ekonomi -Yeni uluslararası oyuncular -Bilişimleşme -Uluslararası savaşların iç savaşa dönmesi ile savaşların küreselleşmesi

Kaynak: Varlık, A. B. (2009: 213).

1.3.Küreselleşmeye Temel Yaklaşımlar

Küreselleşme kavramını farklı olarak yorumlayan çevreler bulunmaktadır. Bir grup yıkıcı etkisi olduğunu, bir grup birleştirici bir niteliğine sahip olduğunu savunurken başka bir grup ise diğerleri kadar abartılı bir tutum sergilemeyerek, daha ılımlı yaklaşmıştır (Intriligator, 2003).

Küreselleşmeye yönelik tutumlar için kaynaklarda ikili, üçlü ya da dördü sınıflandırmalar bulunmaktadır. Fakat araştırmacıların çoğunlukla, Held ve McGrew'in çalışmalarından yola çıkarak değerlendirme yaptığı söylemek mümkündür (Bryane, 2003: 4).

Held ve McGrew araştırmalarında, küreselleşmeye karşı yaklaşımları;

- Olağandan fazla küreselleşmeyi destekleyenler - hyperglobalist,
- Şüpheciler- scepticals
- Dönüşümü destekleyenler- transformationalist gibi üç gruba ayırarak inceleme yapmışlardır (Held vd., 1999: 1-4).

1.3.1. Aşırı Küreselleşmeciler

Aşırı küreselleşmeciler, radikaller ve küreselleşme taraflıları olarakta bilinmektedir. Bu grup mensuplarına göre küreselleşme her sahada varlığını ve etkisini hissettiren bir olgudur. Öte yandan, aşırı küreselleşmecilere göre ulus devlet anlayışının sonuna gelindiği düşünülmektedir. Zira piyasalar milli sınırları aşan bir olgu haline gelmiştir. Dolayısıyla politikanın da önüne geçen, 'küresel piyasalar' dikkat çekmeye başlamıştır. Bunun nedeni, politikacıların elinde bulundurdukları güç önemini yitirmeye başlamış ve bununla birlikte küresel piyasalara etkileri kalmamıştır (Giddens, 1999: 56).

Başka bir deyişle, piyasalar o kadar güçlü hale gelmiştir ki devletlerden daha kuvvetli bir konuma yerleşmişlerdir. Bunun sonucu olarak üstünlüğü ön plana çıkan

dünya toplumunun, geleneksel olan ulus devletinin de yerini aldığını söylemek mümkündür. Ayrıca bu teori doğrultusunda, devletin yitirdiği güç nedeniyle de yeni türeyen toplumsal teşkilatlar oluşmaya başlayacak düşüncesini savunmuşlardır. Fakat bu örgüt içindekiler homojen bir tutum sergileyememişlerdir. (Bozkurt, 2000: 19). Buna örnek olarak; neo-liberaller, küreselleşmenin desteklenmesi gerektiğini savunurlar ve devlet gücü üzerindeki hem piyasa olarak hem de bireysel olarak özerkliğin başarısını hoşnutluk uyandıran bir süreç olarak görürler oysa aynı grup mensubu olan neo-marksistler ise çağdaş küreselleşmeyi, kısıtlayıcı kapitalizmin simgesi olarak kabul etmektedirler (Hablemitoğlu, 2004: 21).

1.3.2. Şüpheciler

Diğer adıyla küreselleşme karşıtları ve kuşkucular diye adlandırılan bu grup, isminden anlaşılacağı üzere her açıdan küreselleşmeye karşı şüpheli bir yaklaşım sergilemektedir (Giddens, 1999: 56).

Şüpheciler; küreselleşmenin geçmiş dönemlerine bakıldığı takdirde para ve mal hareketinin mevcut olduğunu bundan dolayı yaşadığımız dünyada yeni bir oluşumun bulunmadığını ve değişimin sadece uluslar arasındaki etkileşimin yoğunluk açısından yaşadığını savunan düşünceyi benimsemişlerdir. Fakat 19. yüzyılda dikkat çeken bir terim olmamasına karşın, çağımızda insanların daha fazla ilgi duymasını ise günümüzün ideoloji haline dönüşmesinden dolayı olduğunu ileri sürmektedirler (Intriligator, 2003).

Başka bir görüşlerine göre, küreselleşme ülkeler, kültürler ve insanlar arasında düşünüldüğü gibi bütünleşmeyi sağlamanın aksine, çatışmaya neden olacaktır (Bayar, 2008: 32). Bundan dolayı, küreselleşme taraftarlarının aksine görüşleri savundukları söylemek mümkündür.

1.3.3. Dönüşümcüler

Dönüşümsel düşünceleri kabul edenler arasında Giddens da bulunmaktadır. Dönüşümcüler, diğer görüşlere nazaran daha ılımlı bir tutum sergilemektedirler.

Dönüşümcülerin görüşüne göre, gerek ekonomik olarak gerekse kültürel açıdan dünya sistemini tekrardan biçimlendirebilecek güç olarak küreselleşmeyi görmektedirler. Bu grup, aşırı küreselleşmecilerin benimsedikleri ‘ulus devlet kavramının sonuna gelmiş olduğu’ ve şüphecilerin savundukları ‘yeni bir oluşumun olmadığı’, iddialarını kabul etmemektedirler. Dolayısıyla bu bağlamda, ulus devletinin yeni işlevler edindiğini ve yok olma sürecine girmeyip sadece bir yapılanma süreci yaşadığını iddia etmektedirler (Esgin, 2001: 188-190).

Bu farklı üç yaklaşım detayları ile Tablo 2.’de verilmiştir (Bozkurt, 2000).

Tablo 2. Küreselleşmeye Temel Yaklaşımlar

	Küreselleşme Tarafıları	Küreselleşme Karşıtları	Dönüşümcüler
Küreselleşmedeki yenilikler	İlişkilerin küreselleştiği dönemde her alanda artan bütünleşme	Ticaret bloklarının artmasına karşılık geçmiş dönemlerden daha zayıf küresel yönetim	Geçmiştekine göre aşırı düzeyde küresel karşılıklı bağıllık
Hakim özellikler	Küresel kapitalizm, Küresel yönetim, Küresel sivil toplum	Dünya’da 1890’lardan daha az karşılıklı bağıllık	Yoğun ve derin küreselleşme
Ulusal hükümetlerin gücündeki gelişmeler	Geriliyor ve aşınıyor	Güçleniyor ve çoğalıyor	Yeniden inşa ediliyor ve yeniden yapılıyor
Küreselleşmenin itici gücünün temelleri	Kapitalizm ve teknoloji	Devlet ve piyasalar	Modernitenin birleştirici güçleri
Tabakalaşma kâhpları	Eski hiyerarşilerin aşınması	Giderek artan bir şekilde Güney’in marjinalleşmesi	Dünya düzeninin yeniden şekillenmesi
Hâkim motifleri	ABD kaynaklı kültürün yayılması	Ulusal çıkar	Siyasal topluluğun transformasyonu
Küreselleşme kavramının anlamı	İnsani eylem çerçevesinin yeniden düzenlenmesi	Uluslararasılaşma ve bölgeselleşme	Belli bir mesafedeki eylemlerin ve bölgeler arası ilişkilerin yeniden düzenlenmesi
Tarihsel yörünge	Küresel uygarlık	Bölgesel bloklar, uygarlıklar çatışması	Karşılıklı bağımlılık: bir yandan küresel bütünleşme, diğer taraftan parçalanma
Özet	Ulus devletinin sonu	Uluslararasılaşma, halen devletin kabulü ve desteğine bağlı	Küreselleşme devletin gücünü ve dünya siyasetini değiştirmekte.

Kaynak: Bozkurt (2000: 5)

Bu üç görüşü birbirinden ayıran tarafları, aslında olgusal olarak değil daha çok özümledikleri dünya görüşleri bakımından ortaya çıkmaktadır.

1.4.Küreselleşme Kavramının Boyutları

Küreselleşmeyi sadece bir kavram olarak görmemek gerekir, zira farklı bileşenleri bünyesinde bulunduran ve önceki dönemlere katkıda bulunduğu birikimler ile birlikte ilerideki dönemin şartlarını hazırlayan bir uyum sürecidir. (Zengingönül, 2005: 92).

Küreselleşme çağımızda dahi etkisini sürdüren bir süreçtir. Geçmişten bugüne incelendiğinde çok boyutlu bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Küreselleşmeyi, bu özelliği göz önünde bulundurularak farklı boyutlarıyla ele almak gerekmektedir.

Küreselleşmenin boyutları 5 başlık altında toplanmıştır (Steger, 2009):

- Ekonomik boyutu
- Siyasi boyutu
- Teknolojik boyutu
- Çevresel boyutu
- Kültürel boyutu

1.4.1. Ekonomik Boyutu

En mühim küreselleşme bileşenlerinden olan ekonomik boyut, bağımlılığı artmakta olan ülkelerin birbiriyle olan işbirliğinin giderek artması sonucu önem kazanmıştır. Ticari ilişkilerin zorunlu hale gelmesinin nedeni olarak; artan ticari ilişkilerin ardından değişen ulusal bağlantılar ve gelişen uluslararası tercihler gösterilebilir (Aslan, 2005: 13).

Eskiye nazaran artık milli sınırlar engelleyici olan niteliğini kaybetmiştir. Bu sebeple, teknoloji alanında ve ticari açıdan gerçekleşen gelişmelerin etkisiyle kısıtlamaların rolü önemli ölçüde azalmıştır. Gümrük vergileri uygulayan ülkeler, çok taraflı ya da karşılıklı olarak bunlarda azaltma yoluna gitmiş veya tamamen kaldırmışlardır. Bu doğrultuda, ülke ekonomilerini zora sokan, engelleyici durumlar

(sermaye kısıtlamaları, kotalar, tarifeler, gümrük duvarları vb.) azaltılarak daha kolay ve hızlı mal, emek ve sermaye gibi olguların dolaşımına olanak sağlanmış ve bundan dolayı, küreselleşme ekonomik bakımından bütünleşen bir dünya olarak görülmeye başlanmıştır (Teal, 2007).

Bu gelişmeleri tetikleyen olayların başında 1947 tarihinde kurulmuş olan GATT kapsamında kotaların ve gümrük duvarlarının kaldırılmasıyla uluslararası ticarete evrensel boyut kazandırma ve serbestleştirilmesi gibi düzenlemeler vardır. Günümüzde GATT'ın yerini WTO almıştır. Bunların yanı sıra, teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin ardından taşıma maliyetleri azalmıştır ve uluslararası pazarların izlenmesi kolaylaşmıştır (Seyidoğlu, 2003: 189).

Özetle, ülkeler eski dönemlerde ihtiyaç duydukları işgücü, hammadde temini, yeni pazar arayışı gibi durumlarda savaşmayı tercih etmişlerdir, oysaki günümüzde küreselleşme ile ekonomik işbirliklerinin ve anlaşmaların öncelik kazanmasıyla yeni bir boyuta geçilmiştir (Turan, 2011: 25).

1.4.2. Siyasi Boyutu

Küreselleşmeye ivme kazandıran önemli unsurlardan birisi de siyasi açıdan yaşanan olaylar olmuştur. Tarihçede değinildiği üzere; Doğu Blok'unun çöküşü, SSCB'nin dağılması ve Berlin Duvarı'nın yıkılması gibi gelişmeler bunun en önemli örnekleridir. Bütün bu siyasi olaylar küreselleşmenin önünü açarak, yükselişe geçmesine katkıda bulunmuştur (Elçin, 2012: 11).

Geleneksel olan ulus devlet kavramında, ters yönde olmak üzere; iki tane önemli değişim yaşanmıştır. Öncelikle, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile dünyayı birbirine yakınlaştıran küreselleşme; bütünleşme etkisi ile karşımıza çıkmaktadır. Dünyayı kapsayan bu ekonomik bütünleşme durumuyla birlikte uluslararası siyasal sahanın tekrardan düzenlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Buna ters olarak; başka bir siyasi boyutu ise, ulus devlet anlayışının önemini yitirmesiyle

devreye girmiştir. Parçalanma etkisiyle önümüze çıkan küreselleşme; siyasi alanda baskın olan devletin gücünün sarsılmasına neden olmuştur (Erdoğan, 2002: 31-32).

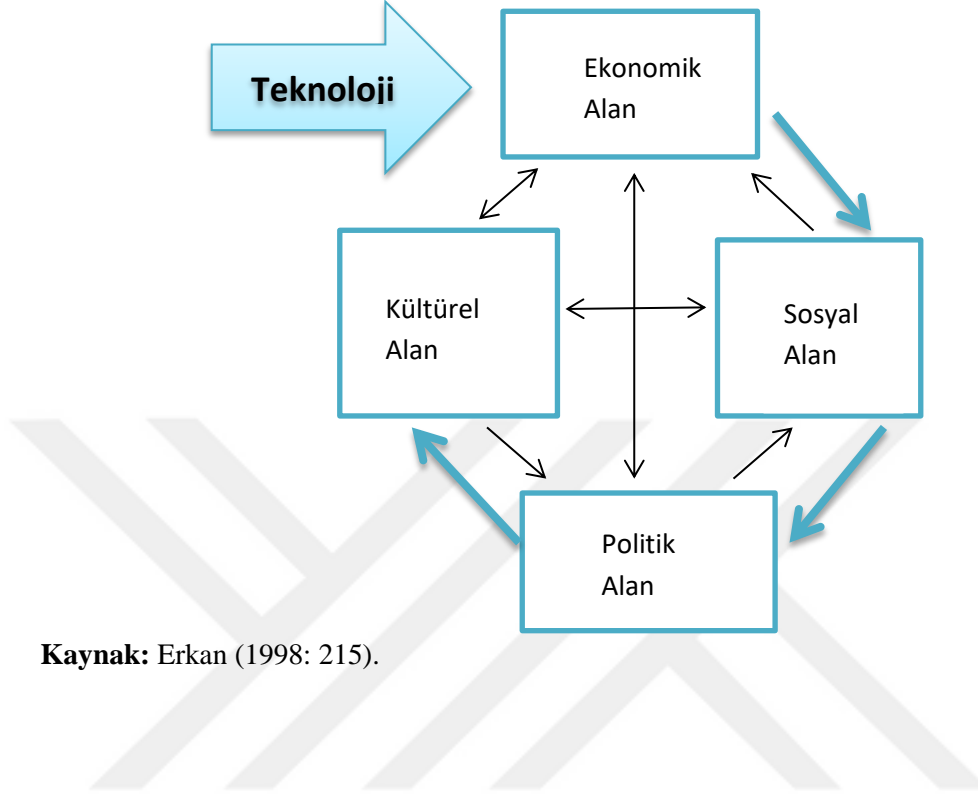
1.4.3. Teknolojik Boyutu

Teknoloji, küreselleşmenin lokomotifi olarak kabul edilen unsurdur. Teknolojide varılan son nokta dünyayı başka bir boyuta taşıyarak, sınır ötesi faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak tanımıştır. Dolayısıyla birçok firma internet aracılığıyla ürünlerini dünyanın farklı bölgelerine pazarlama imkânı bulmuştur. Buna ek olarak, ulaşımda yaşanan gelişmelerinde sınırların önemsiz hale gelmesine katkısı bulunmaktadır (Yeşil, 2010).

Küreselleşmenin en önemli güç kaynağı, teknoloji olarak kabul edilmektedir. Bu süreç kaynaklarda “üçüncü sanayi devrimi” olarak geçmektedir. Küreselleşme üzerinde diğer hiçbir unsur teknoloji kadar hızlı bir etki yaratamamıştır. Öyle ki, teknoloji sayesinde dünyanın neresinde olduğu fark etmeksizin, mekan ve zaman bağımlılığı olmadan istediğimiz kişiden haberdar olabilmemiz mümkün hale gelmiştir (Kaygusuz, 2011; Özaydın, 2007).

Teknoloji devriminin en belirgin niteliği siyasal, ekonomik, toplumsal, çevresel ve bireysel her çeşit veri alışverişi sayesinde maliyetlerde ve zaman bakımından azaltmaya olanak tanımıştır (Elçin, 2012: 14).

Şekil 2. Teknoloji ve Diğer Alanlara Etkileri



Kaynak: Erkan (1998: 215).

Erkan, “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme” isimli kitabında diğer alanları da etkisi altına alan teknolojik gelişmelerin kültürel, ekonomik, sosyal, politik alanlardaki yansımalarının da olabileceğini belirtmiştir. Şekil 2.’de gösterildiği üzere teknoloji diğer unsurlarla etkileşim içinde olan bir yapıya sahiptir (Erkan, 1998).

İlk yansımaları ekonomik alan üzerinde göstermektedir. Üretim alanında yeni teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte yeni meslek grupları ortaya çıkmıştır (Varghese, 2011).

Ekonomik alandan sonra sosyal alana etki eden teknoloji; toplum içinde örgütlenerek yeni meslek mensuplarının, dikkati kendi üzerlerine çekme çabasıyla yeni türeyen sosyal birimlerle politik savaşını gündeme getirmiştir (Siochru, 2004).

Politik, sosyal ve ekonomik alandaki değişimler sonucu bu sürece son olarak kültürel alan dahil olmuştur. Bunun en önemli nedeni, kültürün korunan bir değer olarak görülmesi dolayısıyla geçmiş kuşaklardan miras kalması gibi niteliklere sahip

olmasıdır. Bu etkenler zaman gecikmesi yaşamasına neden olmuştur. Bu durum literatürde 'kültürel gecikme' şeklinde ifade edilmektedir. Bunun neticesinde teknolojik gelişmelerin yansımaları kültürel alana en son ulaşmaktadır (Erkan, 1998: 92-94).

1.4.4. Çevresel Boyutu

Endüstri devrimi sonrası, üretiminin makine ağırlıklı yapılması ve işletmelerin kar odaklı hareket ederek, çevreye verdikleri zararı hesaba katmamalarının ardından çevre sorunları ortaya çıkmıştır (Kavoğlu, 2012: 14). Bu durum günümüzde daha kritik bir hal almaya başlamıştır.

En çok tartışılan konulardan biri olan çevre sorunu, 1990'lı yıllarla birlikte etkisini göstermeye başlamıştır. Ayrıca küreselleşmenin neden olduğu en önemli olumsuz etkilerinden biri olarak görülmektedir. Buna, hava kirliliği, kimyasal atıklar, biyolojik çeşitliliğin azalması, çevre kirliliği gibi örnekler verilebilir (Şenyapar, 2008). Bütün bu nedenler insanların işletmelere karşı tepkilerini arttırmıştır. Bu doğrultuda, işletmeler çevre konusunda hassasiyet göstermek zorunda kalmışlardır. Diğer bir yandan, işletmeler için yasalar düzenlenerek çevreye verebilecekleri zararlar için maddi ve manevi yaptırımlar söz konusu hale gelmiştir. Bu nedenle, işletmeler pazar arayışı içine girerek faaliyetlerini daha özgürce yapmak istemişlerdir (Elçin, 2012: 15). Dolayısıyla çevresel bakımından denetimin daha az yapıldığı ülkelere üretimin fabrikalarını taşımışlardır.

Sonuç olarak, öncelikle toplumların çevre bilincine sahip olmaları ve daha duyarlı davranmaları gerekmektedir. Firmalarda bu duruma isteyerek ya da istemeyerek dahi olsa adapte olmaları gerekecektir. Bunun neticesinde de, çevreye gösterilen özen artacaktır.

1.4.5. Kültürel Boyutu

Toplumları birbirinden ayırıştırılan en önemli değer olarak kültür görülmektedir. Kültür ve küreselleşme birbiriyle etkileşim içinde olan iki öge olmakla birlikte; küreselleşmenin homojen yapısının olması ve sınırların önemini yitirmesiyle dünyayı birbirine yakınlaştırması gibi özelliklere sahip olması rağmen kültür bu düşüncelerin karşısında duran bir kavramdır. Unutmamak gerekir ki her ülkenin kendine has değerleri ve yargıları vardır. Son yıllarda, bunu fark eden uluslararası işletmeler kültürel farklılıklar göz önünde bulundurarak hareket etmeye başlamışlardır. Kısaca, faaliyetlerin sınırları aştığı, fakat yerelin özgünlüğünü dikkate alarak ortak bir payda da buluşabilme imkanını sağlayabilmeye çalışmışlardır. Bu düşünce ‘global düşün, yerel hareket et’ sözüyle birlikte daha fazla ön plana çıkmıştır (Farina, 2013).

Kısaca, kültür; din dil, aile, eğitim gibi çok çeşitli değerleri bünyesinde bulunduran bir yapıya sahip olmasından ötürü, bölgesel olarak farklı ele alınması gereken bir oluşumdur.

Çağımıza bakacak olursak, bütün bu unsurların etkileşim içinde olma nedeni iletişim araçlarının kültürlerin kaynaşmasına olanak sağlaması ve birbiriyle olan temasını arttırmasıdır diyebiliriz. İletişim araçları her çeşit veri paylaşımına imkan sağlamış ve dolayısıyla ortak bir kültür oluşturmak mümkün hale gelmiştir (Kayğusuz, 2011).

BÖLÜM II

2. ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

2.1.Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı

Günümüzde, firmaların istedikleri ürünlerini nereye pazarlayacakları, nerede ve nasıl üretim gerçekleştirecekleri gibi hususlar konusunda alternatifler çoğalmıştır ve ‘uluslararası işletmeler’ kavramı varlığını daha fazla hissettirmeye başlamıştır (Burdon vd., 2009).

1960 yılında, yaptığı bir konuşma esnasında uluslararası işletme ifadesini ilk öne süren David Eli Lilienthal olmuştur. Lilienthal’a göre uluslararası kelimesini faaliyette bulunacak ülkenin birden fazla olması durumunu ifade ettiği görüşündedir (Özalp, 1998). Başka bir deyişle, Uluslararası işletmecilik, firmaların milli sınırları dışında gerçekleştirmiş olduğu işletme faaliyetlerinin tümüdür. İşletmeler, bu etkinlikleri sonrasında dış pazarlar hakkında deneyim ve bilgi kazanmanın çok önemli bir anahtar olduğunu fark etmişlerdir. Bu sayede, yöneticilerin uluslararası anlamda gerekebilecek olan eğitimlerine yoğunlaşmaya başlanmıştır. Yöneticilerin kazanması gerekli vasıflar olarak; uluslararası pazarlama, uluslararası ekip oluşturma, uluslararası stratejiler ve yabancı dil gibi beceriler görülmektedir (Birchall, 2004: 8).

Ek olarak, ulusal işletmeden farklı olarak uluslararası işletmecilikte; tüketici seçimleri, kültür, finansal saha ve hukuki yapı ön planda tutulmaktadır (Czinkota, 1999: 3-4). Faaliyet gösterilen ülkeler kültürel olarak farklı yargılara sahiptir. Bunun yanı sıra, milli sınırlar dışında gerçekleştirilen etkinlikler için farklı devletlere ait yasaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aksi halde çeşitli kısıtlamalar işletmeleri zora sokabilecek kayıplara yol açabilir (Byrne vd., 2008).

Uluslararası işletmecilik alanında yapılan faaliyetler uluslararası ticaret ve uluslararası yatırım olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. Uluslararası ticaret gerçekleşmesi için, bir firmanın ürün veya hizmetlerinin ithalat ya da ihracatıyla uğraşması gerekir. Oysa uluslararası yatırım; ana ülke sınırları dışında işletmecilik amacıyla yapılan kaynak transferi işlemidir (Koparal, 2014: 4).

Genel olarak, işletmeler yetersiz pazar olanakları, artan rekabet ortamı vb. nedenlerden dolayı farklı coğrafi alanlara yatırım yapmaya yönelmişlerdir. Firmalara ana ülkeleri yetersiz gelmeye başlamıştır. Bu nedenle uluslararası anlamda yapılabilecek işletmecilik çalışmaları, global olabilme fikri ve daha fazla para kazanma arzusu cazip hale gelerek, uluslararası işletmecilik faaliyetleri önemi artarak bir ilerleme kaydetmiştir (Slywotzky vd., 2007).

2.2. Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda, hacmi oldukça büyüyen uluslararası işletmeciliğin geçmişi oldukça eski tarihlere uzanmaktadır.

Bu süreç dört dönem olarak ele alınmaktadır;

- Ticaret Dönemi (1500-1800)
- Sömürgecilik Dönemi (1850-1914)
- Ayrıcalıklar Dönemi (1914-1945)
- Uluslararası Dönem (1945-) (Özalp, 2004: 8).

Tablo 3’de dönemler detaylı şekilde incelenmiştir (Mutlu, 1999).

Tablo 3. Uluslararası İşletmeciliğin Tarihi Süreçleri

Dönemler	Dönemin Özellikleri	İşletme ve Politik Sistem Arasındaki İlişkiler
Ticaret Dönemi	Kişisel arayışlar	İşletmelerin mutlak egemenliği
Sömürgecilik Dönemi	Sömürge imparatorlukları	Sömürgeciliğe ait kurallar
Ayrıcalıklar Dönemi	-Yüksek gümrük vergileri -Ulusal sanayi güçlendirme	Politik ayrıcalıklar
Ulusal Dönem	-Pazar geliştirme -Yüksek rekabet	-Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışı. -Uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar. -Hükümetlerin birbirleriyle ilişkileri ve özellikle Avrupa ve 3. dünya ülkelerinde işbirliği.

Kaynak: Mutlu (1999)

2.2.1. Ticaret Dönemi

1500'lü yıllar ile başlayan bu dönem, 1850'lerde Avrupa'da yapılan sanayi devriminin varlığını hissettirmesiyle birlikte sona ermiştir. Bu dönem dış ülkelerde yatırım yapmak isteyen ve bu ülkelerden ithal ettikleri ürünleri Avrupa'ya pazarlayarak karlar elde eden bireylerin olduğu süreci temsil etmektedir. Ayrıca tacirlerin yaptıkları deniz seferleriyle birlikte, takas aracılığıyla ya da satın alarak derledikleri kıymetli madenleri, egzotik malları, ipekleri, baharatları ve esirleri kendi

ülkelerine götürerek bunları fazla karla satmışlardır. Lakin karı yüksek olan bu durumun riski de bir o kadar fazla olmuştur diyebiliriz. Öte yandan, bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için; deniz beceri ve bilgi donanımına, yeterli ölçüde sahip olmak önemli bir gereksinim olmuştur (Wallerstein, 1998: 229).

Ticaret döneminde, bilhassa baharat ve ipek yollarının katkısıyla zenginleşen birçok ülke olmuştur. Bunların başında; Hollanda, Fransız ve İngiliz firmaları gelmektedir. Günümüzdeki işletmelere de önderlik edici katkıları olmuştur. İşletmeler, bu dönemin en hakim olan gücü olmuştur (Dinçer, 1998: 116).

2.2.2. Sömürgecilik Dönemi

1850 ile 1914'lü yıllarda geçen bu dönem, sanayi devriminin ardından kurulan büyük işletmelerle ile bilinmektedir. Bu işletmeler tarafından üretilen standart ve uygun fiyatlı ürünler satılmaya başlanmış ve egzotik mallar önemini yitirmiştir (Mutlu, 1999: 16). Maden, tekstil ve tarım ürünleri; bu mallara örnek teşkil etmektedir. Madencilik faaliyetleri için yalnızca Afrika tercih edilirken Latin Amerika ve Asya bölgesinin özellikle güneydoğu tarafına maden ve tarım etkinlikleri için gerçekleştirilen yatırımlar dikkat çekici hale gelmiştir. Yatırım yapan Avrupalılar, denizaşırı olan ülkelerde yaptıkları faaliyetlerin ardından büyük risklerle karşı karşıya gelmişlerdir (Mutlu, 1999: 16-17).

2.2.3. Ayrıcalıklar Dönemi

1914'den başlayıp 1945'e kadar devam eden bu dönem I. Dünya savaşıyla birlikte başlayıp II. Dünya savaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu süreçle birlikte I. Dünya savaşının ardından ticareti kısıtlayıcı yönde olan politikalar kaldırılmış ve bunun neticesinde çokuluslu işletmeler artmaya başlamıştır.

Sömürgecilik döneminin aksine tarım ve maden alanına yapılan yatırımlar önemi yitirmiş ve otomotiv sanayi canlanmaya başlamıştır. Ayrıca otomotiv sektöründe üretim ağını oluşturan ilk çok uluslu firma “General Motors” olmuştur. Bu firma, öncelikle Fransa, Almanya ve İngiltere’yi tercih ederek üretim fabrikalarını kurmuştur ve daha sonra buna benzer işletmeler Avrupa’da yayılmaya başlamıştır (Amin, 1997: 139).

Bu dönemi tetikleyen en önemli olaylardan biri olarak 1929 yılında yaşanan ‘Dünya Krizi’ görülmektedir. Bu krizin, klasik yönetim teorisiyle birlikte ortaya çıktığı düşünülse de, asıl amaç verimlilik ve etkinlik için artış sağlanması ilkesine dayanmaktadır. Ancak bu prensipleri uygulayan işletmelerin üretimlerinde aşırı derecede artış görülmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda pazardaki talep, üretimden daha alt seviyelerde kalarak, işletmeleri milli sınırları dışındaki ülkelerde yatırım yapmaya yöneltmiştir (Mutlu, 1999:19).

2.2.4. Uluslararası Dönem

Hala devam ettiği varsayılan bu dönemin başlangıcı olarak II. Dünya savaşının bittiği tarih kabul edilmektedir. I. Ve II. Dünya savaşının ardından büyük kayıplara uğrayan işletmelerin gelişimi de olumsuz yönde etkilenmiştir. Dolayısıyla uluslararası işletmelerin yaygınlaşması da sekteye uğramıştır. Özellikle de 1970-1975 arası bazı sanayi kollarında; giyim, deri, tekstil vb. yatırımlar azalmaya başlamıştır (Yip, 2002).

Bu süreçte yaşanan bütün olumsuzluklara rağmen, gene de firmalar adına küresel açıdan büyüme görülmüştür. 1945’den 1970’e kadar geçen süre; işletmelerin dünya bazında girdikleri üretici gücü ve yeni piyasa arayışı içinde olmaları nedeniyle “Global İşletme Yılları” olarak tanımlanmıştır. (Mutlu, 1999:25). Bu yıllar firmaların, iletişim problemi sorununun çözülmesine ve uzak olan pazarlara

girebilmelerine imkan tanımıştır. ABD işletmeleri, bu sürece kadar Avrupalı firmaların gerisinde kalırken, 1950'den sonraki dönem içerisinde dünyaya yayılmaya başlamışlardır. Ayrıca Avrupa işletmelerine kıyasla, teknoloji alanında da en fazla transfer gerçekleştiren ABD'li firmalar; yönetim, finansal, teknik ve pazarlama konusundaki üstünlüklerini ve ücretlerin daha düşük olmasını fırsat bilerek denizaşırı ülkelerdeki işgücünü kombine etmeye çalışmışlardır. Bu doğrultu da, büyük karlar ve kazançlar sağlamışlardır (Özalp, 2004: 10).

Günümüz koşullarında, alternatif maliyet ifadesiyle bu kavram karşımıza; kendisi üretebilecekken bazı ürünlerin her bir parçasının maliyeti daha düşük olabilecek ülkelerde ürettirerek, kendisinin birleştirme işlemini tamamlaması şeklinde çıkmaktadır. Başka bir deyişle bu üretime küresel üretim demek mümkündür (Zou vd., 2002).

2.3. Uluslararası İşletmecilik

Uluslararası işletmecilik, adında anlaşılacağı üzere, firmaların ülke sınırları dışında da göstermekte olduğu faaliyetleri kapsayan, ülkeler arasındaki mal ve hizmet alışverişini kapsamaktadır (Yüksel, 1999: 16). Uluslararası işletmecilik kavramı mevcut literatüre bakıldığında ise, bazı alanlarda çokuluslu şirketler ile benzer tanımlara sahipken diğer taraftan çokuluslu şirketler ile farklı taraflarının da olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin; Arvind, Phatak vd. (2005: 7) bu terimi, her türlü girişimin (özel veya kamu) farklı ülkeler arasında mal ve hizmet hareketlerini gerektiren bir faaliyet ve organizasyon olarak tanımlamaktadır. Mal ve hizmetlere ek olarak, doğal kaynaklar, beşeri sermaye, teknoloji ve emek ülkeler arası gerçekleşen diğer kaynak hareketleridir.

Uluslararası işletmeleri, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kendi ülkelerinin yanı sıra ülkenin kendi sınırları dışarısında da çeşitli faaliyet alanlarında

Üretim, satış gibi işlemler gerçekleştiren kamu veya özel işletmeler olarak tanımlayabiliriz. Ancak burada dikkat edilecek bir nokta, bu işletmelerin yönetimi firmanın kendi ülkesi vatandaşların elinde olup, buna ek olarak sınırlı bir yatırım ağına sahiptirler. (Holt vd., Wigginton, 2002: 6),

Bir başka kavram, çok uluslu işletmeler olarak karşımıza çıkarken; bu işletmeler, birden fazla kıta veya ülkede faaliyetlerini yerine getiren işletmelerdir. Bu işletmeler birden fazla ülkede doğrudan yatırım yapmakta ve üretim faaliyetlerini denetleme taahhüdü altına girmektedir. İkinci dünya savaşı sonrası dönemde işletmelerin faaliyet yapısı ve büyüklüklerinde ortaya çıkan değişiklikler ışığında ortaya çıkmış ve özellikle 1060'lı yıllarda yıldızı parlamıştır (Geierbach, 2010).

Ayrı bir öneme sahip olan bu işletmeler, dünya genelinde yoğun bir ilişki ağına sahiptir. 1969 yılında İstanbul'da yapılan Milletlerarası Ticaret Odası kongresinin raporunda çok uluslu işletme olmanın bazı kriterleri belirtilmiştir. Bu bağlamda, uluslararası bir firmanın başka bir ülkedeki üretim faaliyeti kendi toplam üretiminin minimum %20 ila %30'luk bir dilimine karşılık geliyorsa, üretim miktarı hakkında bilgi olmadığı takdirde, işletmenin yabancı ülkedeki karının toplam karında önemli bir kısmı elinde tuttuğu takdirde çok uluslu işletme olarak kabul edilmektedir. Ancak karının da bilinmediği durumlarda personel sayılarına bakılmaktadır. Yabancı ülkedeki personellerin toplam personelleri içerisindeki payı önemli miktarda ise çok uluslu işletme olarak sayılmaktadır. Bu noktada miktarlar arasında belirli oran veya rakamlar belirtilmemiştir (Mucuk, 1996: 46–47).

Karşımıza çıkan bir diğer işletme türü olan küresel işletme, çok uluslu işletmelerle benzer özelliklere sahip olmakla beraber bazı ek nitelikleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu işletmeler için tüm dünya bir iş sahası olarak ve bu kapsamda bir kurum kültürü ortaya çıkarırlar (Kurtulmuş, 1996: 110). Ayrıca bu işletmelerde sermayenin ulusal bir bağı kalmamıştır. Günümüzün konjonktürü ile hareket eden işletmeler artık küreselleşmeden pay alabilmek ve fırsat yaratabilmek için bir ülkeyle merkezi ilişkilerinden vazgeçmektir. (Hirst vd., 26–37). Artık birçok strateji ve yapı biçimine sahip işletmeler halini almışlardır.

Uluslararası işletmecilik kavramında, yukarıda bahsedilen uluslararası iş kollarının yayılması ise önem kazanmış bir unsurdur. Mevcut uluslararası işlerin yürütülmesi, denetimi ve sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahip olan uluslararası işletmecilik, farklı ülkelerde faaliyet gösteren ana ülkeden yani merkezden gelen yöntem ve amaçların uygulanması ve aktif olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması şeklinde özetlenebilir (Geierbach, 2010).

2.4. Uluslararası Yönetim

İşletme faaliyetlerinin yönetiminin uluslararası bir ölçekte yapılması uluslararası işletme yönetimi olarak ifade edilebilir. Bu kavramı daha ayrıntılı incelemeden önce yönetim kavramını incelemek konuyu kavrayabilmek açısından daha yararlı olacaktır (Jagersma, 2005).

Yönetim, amaçlara ulaşma ve başarılması süreci olarak tanımlanabilir (Can, 1997: 22). Bu durumda başka kişilerle birlikte ve onların yardımıyla süreç tamamlanmaktadır. Bu konuda işbirliği yapılmasını gerekli kılar. Yönetim kavramı ayrıca bu işbirliğinin sağlanması amaçlara uygun bir şekilde düzenlenmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Özalp, 2000: 15).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi yönetim kavramı üzerinde genel kanı ortak olmakla beraber, bu kavrama süreç ve süreç içerisindeki organlar olarak iki farklı açıdan yaklaşıldığı görülmektedir. Yönetim kavramına bu farklı açıları içerisinde barındıran genel bir tanımlı da Phatak vd. (2005: 8) çalışmasında ortaya koyulmuştur.

Phatak yönetimi, organizasyon amaçlarına uygun bir şekilde bireylerin ve diğer kaynakların tedariki ile beraber etkin bir şekilde dağıtım ve kullanımının dinamik bir şekilde denge unsurları göz önünde bulundurularak misyon ve vizyona uygun şekilde organize eden süreç olarak tanımlamıştır. Bu tanımda yönetimin iki

özelliği dikkati çekmektedir. İlk olarak, örgütün iki kaynağı olan maddi ve insan kaynaklarının birlikte koordine edilmesi için yönetim önemli bir unsurdur. Bir diğeri ise, yönetim örgüt faaliyetleriyle sürekli etkileşim halinde olan dinamik bir yapı olduğu gerçeğidir. Bu etkileşimin örgüt yararına sürdürülebilmesi için yönetim durumlarla uyumluluk gösteren planlamalar yapması ve uygulaması gerekmektedir (Phatak vd., 2005).

Phatak'ın tanımını inceleyecek olursak iki unsur belirlemiştir. Bunlardan ilki işletmenin kaynaklarının birbirleriyle eklemleştirek koordine edilmesi ihtiyacı yönetim ihtiyacını desteklemektedir.

Bir diğeri ise, günümüz dünyasında örgütler sürekli birbirleriyle etkileşim halindedir. Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için bu çevre ile sürekli etkileşim, birbirlerini biçimlendiren bir yapı haline gelmelidir. Burada yönetim bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan stratejileri üretmesi yönetimin yapması gerekindir (Phatak vd., 2005).

Yönetim üzerine yapılan tanımdan hareketle uluslararası yönetimi ifade edecek olursak; uluslararası yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakların içerisinde bulunduğu süreci etkin şekilde koordine ederek küresel çevre içerisindeki dengeleri de göz önünde bulundurarak, amaçlara başarıyla ulaşılması süreci olarak ifade edilebilir (Phatak vd., 2005).

Yukarıda belirtilen tanım ve esasları dikkate alınarak uluslararası yönetim kavramını küresel amaçlara, küresel dinamiklerin dengelerinin korumasını örgütün kaynaklarının sağlanması, dağıtım ve kullanımını etkin bir şekilde koordine ederek ulaştırılma süreci olarak ifade edebiliriz (Phatak vd., 2005).

Uluslararası yönetim ise, uluslararası işin ve işletmenin faaliyetlerini yürüten, denetleyen ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir yapıdır. İnsan kaynaklarının tedarik süreci ve insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi uluslararası yönetimlerin önemli görevlerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Ayrıca, ana ülke ve merkezden belirlenen misyon, vizyon ve planların etkin şekilde uygulanması yönetimin önemli rollerinden

bir tanesidir. Üretimin dinamik olarak devam etmesi ve bu dinamizmin etkilenmemesi adına iktisadi ve siyasi yapının gözlenmesi, incelenmesi ve olası risklerin azaltılması yine bu yönetimlerin önemli bir rolüdür (Jagersma, 2005).

2.5. Uluslararası İşletmeler

Uluslararası işletmeler, yalnızca içerisinde bulunduğu ülkede değil, aynı zamanda siyasi sınırları dışında da faaliyet gösteren organizasyonlardır. Bu işletmeler dış ülkelerde faaliyet gösterirken, merkezleri ana ülkelerinde bulunmaktadır ve çoğunlukla ana ülkeden yönetilmektedirler. Farklı bir coğrafyada faaliyet gösteren bir uluslararası işletmenin toplam servet ve varlık miktarı, faaliyet gösterdiği ülkede kendi üretiminin %25'ini geçtiği anda çokuluslu şirket olarak ele alınabilmektedir. Başka bir deyişle, dış ülkelerdeki üretim, kar ve personel sayısı belirli bir oranı aşan uluslararası işletmeler, çokuluslu şirketlere doğru dönüşmektedir (Mucuk, 2003: 46).

Uluslararası işletmeler, piyasa şartları ve dünyanın genel iktisadi ve siyasi yapısına göre hızlı ve yavaş bir şekilde yayılma gösterebilir. Bu yayılma ister büyük olsun, ister küçük, bu firmaların yabancı yatırımları merkezden yönetilmektedir. Bu merkezde çoğunlukla ana ülkede mevcuttur. Dolayısıyla, şubeler gerçek anlamda bağımsız değildir ve karar alma süreçleri kontrol altındadır. Merkezin misyon, vizyon ve planlaması doğrultusunda hareket etmeleri esastır (Erdal, 1991: 7).

Firma ve işletmeler doğal olarak, karlarını artırmak için belirli bir noktadan sonra dışarıya açılmaktadırlar. Özellikle, tarihsel açıdan ele alınacak olursa, ulaşım imkanlarının gelişmesi, iletişim ağlarının ilerlemesi, haber alma ve bilginin kolay yayılması, yani transfer maliyetlerinin azalması girişimcileri uluslararası yatırımlara ve bu anlamda şirketler kurmaya teşvik etmiştir. Üreticiler azalan transfer maliyetleri sayesinde, fayda maliyet analizleri ile üretim maliyetlerinin de azaltılabileceğini görmüştür. Örneğin, bir ülkede üretim maliyetleri, hammadde, işçi ücretleri gibi

girdiler daha ucuz olabilmektedir. Bu nedenle, şirketler bu geçiş avantajlarını kullanarak üretimlerinin farklı coğrafyalarda gerçekleştirmeye başlamıştır (Geiersbach, 2010). Uluslararası işletme olmanın avantajlarının ortaya çıkması ve yayılması ile özellikle 19. yüzyılın sonlarına doğru siyasi maliyetlerde azaltılarak, serbest ticaret eğilimleri artmıştır. Kısaca, ticarete korumacı politikalar yerini serbest ticarete bırakırken, ithalat ve ihracattan doğan maliyetlerde azaltılmıştır. Ek olarak, uluslararası işletmeler satış, pazar hacimlerini büyütmek, yeni kaynaklar sağlamak, ürün yelpazesini genişletmek ve son olarak rekabet ortamının en aza indirmek için bu uluslararası yapı ile yakından ilgilenmişlerdir (Daniels vd., 1998: 9).

2.6. Çokuluslu İşletmeler

Çokuluslu işletmelerin mevcut literatürde ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Literatürde genel olarak çokuluslu işletmelerin farklı özellikleri üzerinde durularak, bu özelliklere bağlı tanımlamalar yapılmaktadır. Temel tanım olarak, Ghoshal ve Bartlett (1990: 603) tanımı ele alınabilir; bu tanıma göre, çokuluslu şirketler bağlı kuruluşlar ile merkez kuruluşların oluşturduğu, farklı hedefleri olan şirketlerin değişik coğrafyalara dağıldığı gruptan oluşan şirketlerdir. Diğer bir deyişle, farklı coğrafyalarda üretim ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştiren organizasyonlardır. Dolayısıyla tanımdan da çıkarılabileceği üzere, çokuluslu bir şirket farklı ülkelerde yavru şirketler ve bayilikler ile faaliyet gösteren organizasyonlardır (Geiersbach, 2010).

Çokuluslu şirketlerin literatürde daha spesifik tanımlamaları, bu şirketlerin özellikleri ışığında ele alınmıştır. Gilpin'e (1987: 232) göre, çokuluslu işletmeler farklı coğrafyalarda üretim faaliyetinde bulunan firmalardır. Bir başka deyişle, oligopolcü bir yapıda faaliyet göstermektedirler. Ek olarak, Perlmutter vd. (1989: 52) çok uluslu şirketleri, farklı ülkelerde yatırımlar gerçekleştiren ve bu yatırımları tek bir merkezden yönetirken bütün kararları merkezden alan bir yönetim stratejisini

takip eden işletmeler veya örgütler olarak belirtmiştir. Dunning (1988: 56) ise, bu şirketleri doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapan ve bunların denetim ve yürütmesini gerçekleştiren firmalar olarak değerlendirmiştir. Bu gibi tanımlamalardan yola çıkarak, Sherman ve Bohlender (1992: 51) bu şirketlerin en önemli ayırıcı özelliğinin şirket büyüklüğü olduğunu vurgulamıştır. Son olarak, Jarblad (2003: 11) bu şirketleri tanımlarken, farklı coğrafyalara yayılmış bu şirketlerin farklı coğrafyalardaki hukuki avantajlardan yararlanarak kar potansiyelini artıran firmalar olduklarına vurgu yapmaktadır.

Bu tanımlamalardan ve karakteristik özelliklerden yola çıkarak çokuluslu şirketlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (David vd., 1993: 331) ;

- Bu şirketler farklı coğrafyalarda aktif olmalarına rağmen, karar süreçlerinde küresel fırsatları kovalamaktadırlar.
- İşletmelerin toplam sermaye ve varlıklarının en az %20'si farklı bir ülkede ise, bu işletme için çokuluslu işletme denilebilir.
- Bu işletmelerin fabrikaları ve üretim tesisleri çok ülkeyi kapsamaktadır.
- Bu şirketlerin kararları dünya perspektifine göre belirlenmektedir.

Bu dört maddedeki temel özelliklerine ek olarak, çokuluslu şirketler farklı ülkelerde yatırım yapmadan önce asgari şartları izlemektedirler. Bu asgari şartların sağlanması durumunda yatırım kararlarını vermektedirler. Bu asgari şartlar, büyük oranda mevcut ülkenin iktisadi ve siyasi yapısı ile doğrudan alakalıdır. Doğal kaynak zenginliği, yeni pazarlara ulaşım, dış üretimi yeniden yapılandırmaya uygunluk ve stratejik öneme sahip kaynakların mevcudiyeti, çokuluslu şirketlerin yatırımlarını yapmadan önce aradıkları unsurlardır. Bunların dışında (Aktan vd., 2004);

- Kar maksimizasyonu,
- Yurtiçi piyasasındaki fazla üretimin satılması, doğal olarak iç pazarda fiyat istikrarının korunması,
- Yeni teknolojileri sayesinde farklı ülkelerdeki üretim tesislerine karşı üstünlük kurabilmek,

- Mevcut üretim ve satış risklerini farklı ülkeler sayesinde azaltmak, gibi unsurlar çokuluslu firmaların yatırım kararlarını etkileyen önemli faktörlerdir.

Çokuluslu şirketler, bir bütün olarak ele alındığında ise, tarihsel gelişiminin başlarından günümüze kadar gelen süreçte, dünya üretim ve ticaretinde önemli bir yere sahip oldukları görülmektedir. En basit şekilde bakılacak olursa, dünya ticaretinin %66'sı ve dünya gelirinun yüzde %33'ü bu şirketlere aittir (Kar vd., 2003: 17).

2.7. Ana Ülke

Uluslararası işletme ve çokuluslu işletme çerçevesinde “Ana Ülke”, şirket merkezinin bulunduğu, bütün şirketleri kontrol eden merkez ülkedir. Mendenhall ve diğerlerine (1995: 404) göre ana ülke, yöneticilerin, vasıflı elemanların, denetleyici ve düzenleyicilerin merkez ofisten diğer ülkelerdeki bayilere ve operasyonlara gittiği ülkedir. Basit örnekler vermek gerekirse, McDonald's firmasının ana ülkesi ABD'dir, Wolkswagen'ın ana ülkesi Almanya'dır.

2.8. Ev Sahibi Ülke

Ev sahibi ülke, bir uluslararası işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü ülkedir. Toyota firmasının ana ülkesi Japonya iken, Türkiye'de gerçekleştirdiği faaliyetler sayesinde Türkiye ev sahibi ülkedir. Doğrudan üretim faaliyetleri göstermesi şartı ile ev sahibi olma durumu oluşmaktadır (Terpsta vd., 2001).

2.9. Üçüncü Ülke

Üçüncü ülke ise, ev sahibi ülkeden farklı olarak, üretim faaliyetinin olmadığı, fakat bayiliklerin bulunduğu ülkedir. Örneğin, Apple markasının ana ülkesi ABD, ev sahibi ülkesi ise Çin'dir. Bununla beraber, Türkiye'de Apple satan bayilikler ve bu bayilikleri yürüten firmalar mevcuttur. Bu nedenle, Türkiye, Apple konusunda üçüncü ülke konumundadır (Terpsta vd., 2001).



BÖLÜM III

3. ULUSLARARASILAŞMA VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

3.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma, kurumların, firmaların ve işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışında gerçekleştirmesidir. Bu örgütler ulusal sınırları dışında faaliyet göstermeye başladıkları andan itibaren uluslararasılaşma yolunda ilk adımlarını atmış olurlar. Uluslararasılaşma, aşağıda daha ayrıntılı görüleceği gibi tek bir yöntem yerine, ihracat, doğrudan yatırım, lisans anlaşmaları, franchise gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir ve hatta ihracat aşamasında bile örgütler uluslararasılaşmış olarak görülmektedir (Backhaus, 2005).

İhracat açısından uluslararasılaşma ele alındığında ise, kavramın bulunduğumuz yüzyıl için değil, çok eski çağlardan beri var olan bir olgu olduğu görülmektedir. Özellikle Orta Çağ Avrupası'nda Asya ile yoğun ithalat ve ihracat ilişkileri ve ağları mevcuttur. İpek ve Baharat Yolları, uluslararasılaşma yolunda önemli uluslararası ticaret ağlarından olmuşlardır. Bu durum yeni ticaret yollarının keşfi ile de devam etmiştir (Blomstermo vd., 2004).

İhracata ek olarak, bazı ülkelerde mevcut örgütler belirli hammadde ihtiyaçlarını karşılamak için, farklı ülkelerde ihtiyaçlarını karşılamak adına şirketler kurmuşlardır. 18. yüzyıl Avrupa Devletleri bu anlamda çevre ülkelerinde belirli yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Daha sonraki 19. ve 20. yüzyıllarda bu yatırım hareketleri rekabetinde etkisiyle hızla artmış, karşılıklı mücadeleler şeklinde devam etmiştir. Sonucunda ise, dev firmalar ve işletmeler ortaya çıkmıştır. Bunların ilk örnekleri, petrol şirketleridir. Bütün bu tarihsel süreç, günümüze kadar evrim geçirerek süregelmektedir (Christophe vd., 2005).

Uluslararasılaşma tarihsel süreç içerisinde gelişirken, gelişimi etkileyen ve incelenmesi gereken önemli bir hususta ülkelerin ekonomi politikalarıdır. Yakın

tarihe bakıldığında, 1960'lı yıllardan sonra ülkeler ekonomi politikalarını büyük oranda ithal ikameci merkezde belirlemiş ve ihracata dayalı stratejiler ile şekillendirmeye gayret göstermişlerdir. Oysaki 1980'li yıllardan sonra serbest ticaret politikaları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu ekonomi politikalarındaki dalgalanmalar büyük oranda uluslararasılaşmanın yönünü ve derecesini belirleyici unsurlar olmuşlardır (De Clercq vd., 2005). Günümüze gelindiğinde ise, uluslararasılaşmanın en belirgin özelliği yaygın şekilde yabancı ülkelerde gösterilen yüksek büyüme hızları ve buna bağlı olarak dünya çapında kuruluşları etkin şekilde ve tek çatı altında organize edebilmeleridir. En belirgin özellikle beraber, uluslararasılaşmanın net bir tanımı olmamakla birlikte, firmaların kendilerini yatırım yaptıkları çevreye göre uyum sağlaması ve organize olma süreci olarak düşünülebilir (Gaba vd., 2002).

3.2. Uluslararasılaşma Nedenleri

Özellikle 21. yüzyılın başlarından itibaren şirketlerin ve firmaların uluslararasılaşma eğilimleri hızla artmıştır. Bilhassa gelişmiş ülke örgütleri ve bu örgütlerin şirket ve firmaları ulusal sınırların dışına daha hızla yayılmaya başlamıştır (Mucuk, 1998: 316). Bu durumu takiben, gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkeleri takip ederek kendi örgüt ve firmalarının uluslararasılaşma oranlarını hızla artırmışlardır.

Örgütleri uluslararasılaşmaya yönelten sebepler, iktisat ile pazarlama literatüründe farklı açılardan ele alınmaktadır.

İktisat Bilimine Göre Uluslararasılaşmanın Sebepleri (Seyitoğlu, 1978; 319) ;

3.2.1. Çevresel Nedenler

- Çok yanlılaşma: Bölgesel entegrasyon.

- Amerikan Dış Yardımları: Amerika Birleşik Devletleri'nin ekonomik yardım sözleşmeleri ile kendi firmalarını bu ülkelerde iş yaptırmaları.
- Siyasi Faktörler: II. Dünya Savaşı'ndan sonra ülkelerin birlikte hareket etmeye başlama planları (Chetty vd., 2004).

3.2.2. Ekonomik Nedenler

- Dış Ticaret Engelleri: Ülkelerin dış ticaret sürecinde getirmiş oldukları tarife, kota gibi yasakların ortadan kaldırılması.
- Maliyetleri Düşürmek: Uluslararasılaşma süreci ile kaldırılan engeller sayesinde mevcut olan transfer maliyetlerinin düşürülmesi. Böylece, hem malların daha ucuz mübadelesi hem de doğrudan yatırımların kolaylaştırılmasının sağlanması.
- Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmayışı: Ulusal sınırlar içindeki şirket ve firmaların yerel piyasada etkinsiz ve verimsiz çalışmalarından dolayı ortaya çıkan iktisadi olumsuzlukların yok edilmesi.
- Rekabet: Rekabet avantajlarından faydalanılabilmesi (Chetty vd., 2004).

3.2.2.1. Köken Ülkenin İtici Faktörleri

- İç piyasa koşullarının yetersizliği: İç piyasa koşullarının verimli ve etkin üretim olanaklarını sağlayamaması. Özellikle üretim faktörlerinin ve transfer maliyetlerinin fazlalığı nedeniyle etkinsizliğin ve verimsizliğin ortadan kaldırılması için uluslararasılaşmaya doğru ülke itilmiş olmaktadır.
- Mevcut pazarları muhafaza endişesi: Firmaların siyasi ve ekonomik konjoktüre yerel piyasada varlıklarını koruyabilme korkusu yine uluslararasılaşmaya iten bir diğer önemli faktördür.
- Üretilen malın uluslararası niteliği: Bazı malların (petrol, doğalgaz vb.) uluslararası talebe cevap veriyor olması. Köken ülkede bulunan ücretlerin fazla, fakat diğer sosyal hakların ilerleme kaydetmesi: Üretici firmanın

yüksek ücretlerden kurtulmak istemesi, bu nedenle daha düşük maliyetli işçi ücreti olan ülkelere kaymak istemesi.

- Köken ülkenin vergi mevzuatı: Teşvik edici vergilerin varlığının düşük olması ve bu anlamda daha avantajlı ülkelere doğru yönelme arzusu.
- Mevcut ülkede modern işletmecilik uygulamalarının gerçekleştirilmemesi mümkün olmayabilir: Mevcut ülke içerisinde işletmelerin uygulamalarında kısıtlamalar getirilmesi (Kutal, 1982; 22-35).

3.2.2.2. Kabul Eden Ülkenin Çekici Faktörleri

- Kabul eden ülkenin geniş bir pazara sahip olması
- Kabul eden ülkenin korumacı önlemleri
- Kabul eden ülkede işgücünün ucuz olması
- Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar (Kutal, 1982; 22-35).

3.2.3. Pazarlama Disiplinine Göre Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Ekonomi literatüründe doğrudan yatırımlar ile başlayan uluslararasılaşma süreci, pazarlama literatürüne göre, ihracat ile başlamaktadır. Theodore Lewitt (1983), iletişim ağlarının ve haberleşme ağlarının aşırı ilerlemesi sebebiyle ortaya çıkan gelişmelerin insanların hayat tarzlarını ve tüketim alışkanlıklarını değiştirerek artan bir talep ve yeni pazarlar yarattığını belirtmektedir. Bir başka deyişle, temel ihtiyaç mallarında bile uluslararası düzeyde pazarlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, yerel ve uluslararası farklılıklar ortadan kalkmaya başlamış, gelişmiş ülkelerin eski ürünlerini geliştirmekte olan ya da az gelişmiş ülkeler satma süreci bitmiştir. Ekonomik şartlar ne olursa olsun, dünya tek bir pazar haline dönmeye başlamıştır. Bunun sonucunda ise, firmalar ve şirketler pazarda kalmak ve rekabette öne çıkmak adına bu sürece uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Lewitt'e (1983) göre uluslararasılaşma, çok uluslu şirket kurma anlamına gelmemektedir. İşletmeler, bu dönemden itibaren bütün dünyayı tek bir pazar gibi kabul etmelidir. Lewitt'in bu

görüşleri pazarlama açısından uluslararasılaşmayı net bir şekilde temel niteliği ile ele almaktadır (Lewitt, 1983).

3.3. Uluslararasılaşma Aşamaları

Şirketlerin ve firmaların bir gecede uluslararası süreci tamamlayamayacağı ve bunun bir süreç olduğu net bir durumdur. Bu bölüm uluslararasılaşma süreçlerini ele almaktadır. Bu süreçlerin belki de en kabul edilebilir olanı ise Uppsala ve Network modelleridir. Bu modellerin iyi anlaşılması, süreçleri daha iyi kavramak adına büyük önem taşımaktadır (Chetty vd., 2004).

Bu modelde, örgütler süreç içerisinde farklı aşamalardan geçerek uluslararasılaşmaktadırlar (Freeman vd., 2006). Bunlar;

- 1) İstikrarsız ihracat faaliyetleri,
- 2) Daha sonra kendilerine bağlı firmalar aracılığı ile ihracat,
- 3) Yabancı kuruluşların oluşturulmasıdır.

Aşamaları tek tek ele almak gerekirse, uluslararasılaşma sürecinde ilk aşama firma ve şirketlerin düzensiz olan ihracat faaliyetlerini istikrarlı ve sürekli hale getirmektedir. İkinci aşama ise, firma ve şirketlerin artan ihtiyaçları karşılamak adına, ulusal sınırları dışında diğer ülkelerde ihracat ortakları bulması ve bu sayede ihracatı kesintiye uğramadan sürdürmesidir. Üçüncü aşamada ise, kurumsal yapının kurulması ve uzun dönemde güvenilirlik açısından bağlı şirketler kurması ve bu şirketler üzerinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapı kurmasıdır. Son aşama ise, bağımsız temsilciler ile, daha da artan ihtiyaçları karşılamasıdır (Freeman vd., 2006).

Diğer taraftan, Johansson ve Wiederstein (1975) Uppsala Modeli'nde belirtilen sıralamanın farklılık gösterebileceğini vurgulamışlardır. Sosyal, kültürel, eğitimsel ve çevre faktörlerinin mevcut aşamaların farklılaşmasında ve değişmesinde önemli rol oynadıklarını belirtmektedir (Johansson vd., 1975).

Uppsala Modeli'nin temel özelliklerinden biri de her bir aşamanın bir sonraki aşamanın girdisi olmasıdır. Başka bir deyişle, birinci aşamanın düzenli hale getirilmesi, ikinci aşamayı başlatırken, her bir aşama bir diğer aşamanın gerçekleşmesindeki temel unsur olarak görülmektedir (Forsgren, 2002).

Uppsala Modeli'nin aşamalarını etkileyen faktörlerde mevcuttur. Johansson ve Vahine'e (1977) göre bu faktörler sabit ve değişken faktörlerdir. Sabit faktörler pazardaki bağlantılar ve bilgilerin bir fonksiyonudur. Değişken faktörler ise ilişkili kararlar ve faaliyetlerin bir fonksiyonudur. Sabit ve değişken faktörler birbirleriyle bağlantılıdır. Bu bağlantılar ve sonrasında ortaya çıkan kararlar ve tercihler firmanın süre gelen faaliyetlerini etkilemektedir.

Pazarlama faaliyetleri de uluslararasılaşma sürecinde etkilidir. Firmaların bu alanda yatırımları arttıkça, pazar ve piyasa ile bağlantıları da artmaktadır (Madsen, 1989). Böylece, Madsen (1989) bu şekilde firmaların daha fazla bilgi toplayabildiğini belirtmektedir.

Süreci değiştiren diğer unsurlar fırsatlar ve risklerdir. Bu fırsatlar ve riskler işletmelerin kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu unsurları hesaba katarak en yüksek düzeyde kar etmeyi hedeflemektedirler. Johansson ve Vahine (1977) maksimum fayda ve kar için, firmaların pazar üzerine tam bir bilgiye ulaşmalarının gerekliliği üzerinde durmuştur. Bununla beraber, yine Johansson ve Vahine (1977) tam bilgi düzeyinin ancak pazarda tecrübe sahibi olan diğer işletmelerle doğrudan bilgi transferi ile sağlanacağını vurgulamaktadırlar.

Diğer bir teori, Network Teorisi, 1988 yılında Johansson ve Mattson tarafından ortaya konmuştur. Buna göre, pazardaki firmalar birbirleri ile uzun dönemli ilişkilerle bağlanmaktadır. Bu ilişkilere sahip işletmelerin birbirlerine bağımlı olmasının bazı nedenleri vardır. Bunlar; karşılıklı olarak güven sağlamaları, mevcut bulunan sınırlı kaynaklar, mevcut yapısı ve işletmenin gelişme imkanlarıdır. Sonuç olarak, firmaların öncelikle kendi menfaatleri açısından diğer firmalar ile birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Yeni pazara girmek, mevcut pazarı kırmak

ve girilen pazarda yeni ilişkiler kurmak firmalar için önemli bir süreçtir. Network teorisi bu durumu; başarıya ulaşmak için, yeni girilmiş olan bir pazarda, firmanın sahip olduğu ve bu ağda sağlayacağı konuma bağlı görmektedir. Johansson ve Mattson'a (1988) göre bu pozisyon firmanın pazar varlığıdır. Ek olarak yine, Johansson ve Mattson (1988) şirketlerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına uluslararasılaşma yoluna gittiklerini ayrıca şirketlerin niteliği, varlığı ve pazarın yapısı bu süreci etkileyen önemli etkenler olarak belirtilmiştir. Kısaca, Network Modeli şirketlerin pazar içinde kendilerine yer bulmaları, uluslararası anlamında büyümesi, uluslararası entegrasyonun sağlanması ve pazara açılması gibi nedenlerin uluslararasılaşma için gereken nedenler olduğunu söylemiştir. Bu doğrultuda, şirketlerin dış pazarlarla kurdukları ilişkiler ve bunların miktarı arttıkça uluslararasılaşma dereceleri de artmaktadır sonucuna varabiliriz.

Bu analizlerden yola çıkıldığında, Johansson ve Mattson (1988) şirketlerin uluslararasılaşmasında dört farklı yapıdan bahsetmektedirler. Bunlar;

- Piyasaya yeni girenler,
- Süreci tek başına sürdürenler,
- Kuruluşundan sonra bu sürece dahil olanlar,
- Ortaklar vasıtası ile uluslararasılaşma sürecine katılanlar,

olarak ifade edilmektedir.

Pazara yeni giriş yapan ve yeni açılan firmalar ile mevcut durumda faal olan fakat uluslararasılaşma sürecine yeni dahil olmaya başlayan şirketlerin bilgi düzeyleri az ve birbirlerine çok yakındır. Uppsala Modeli'nin önermelerine göre bu firmalar tecrübeli olanlar ile belli ortaklıkları yolu ile riskleri de düşürerek piyasaya ve pazara dahil olabilmektedirler. Bu süreç sonunda firmalar yine tek başlarına uluslararasılaşma süreçlerini devam ettirebilmektedirler. Özellikle yeterli tecrübe elde edilmesi, bilgi maliyetlerinin düşmesi ve risklerin tanınması bu durumda önemli rol oynamaktadır. sonradan başlamanın, yeni pazara girenlere göre bazı dezavantajları da mevcuttur. Mevcut yapılarının değiştirme zorunlulukları, mevcut

kurumsal hafızaları ve ortaya çıkan yasal prosedürler bu zorlukların en önemlileri olarak görülebilmektedir (Johansson vd., 1988).

Bu modellere ek olarak, bu süreçte, firmalar ve şirketler farklı stratejiler takip etmektedirler. Örneğin; ülke sayısını artırmak, çeşitliliği artırmak ve ihracatın toplam faaliyet içerisinde oran hedefleri koymak gibi stratejiler gösterilebilir (Dhanaraj vd., 2003).

3.4. Uluslararasılaşma Derecesi

İşletme ve firmaların uluslararası faaliyetlere dahil olma dereceleri, farklı stratejiler barındıran, çeşitli periyotlar şeklinde gösterilebilmektedir. (Akat, 2001: 3-4).

İlk aşama, işletme ve firmalarda yerel pazara dönük pazarlama hakimdir. Bu aşama sırasında nadiren de olsa işletme ve firmalar yurt dışına dönük iş yapabilirler, fakat bu işler sürdürülebilir ve istikrarlı bir yapıda değildir (Freeman vd., 2006). Kısaca, uluslararası pazarlara herhangi bir katılım söz konusu değildir.

İkinci aşamada ise, ürünlerde ve pazarlama stratejilerinde önemli değişiklikler yapılmaksızın, yurt dışı satışlarına da yönelme mevcuttur. Doğal olarak, firma ve işletmeler ürünleri için yabancı pazar bulmaya ve ihracat yapmak amacıyla enerji harcarlar. Gerçekleşen ise, ihracat niteliğinde bir çeşit “ihracat pazarlamasıdır” (Gabrielson, 2004).

Üçüncü aşamada ise, işletmeler ve firmalar, pazarlama açısından daha pasif bir yapıya sahip ve ihracat satış türlerinden olan uluslararası pazarlamaya doğru yönelirler. Ulusal sınırların dışındaki pazarlar hedef pazarlar olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, uluslararası pazarlama faaliyetleri stratejik planlaması ve stratejik pazarlaması işletme ve firmaların doğal bir parçası haline gelmektedir. Bu noktada, işletme ya da firma bir “Uluslararası İşletme” formuna dönüşmüştür. İhracatın aktif

olduğu aşama da yakın pazarlar üstünde yoğunlaşırken ve az sayıda yabancı ülkelere yönelme durumu bulunmakla birlikte farklı mesafedeki ülkelere de yoğunlaşmaktadır. Sonuç olarak, Dünya’da elde ettiği fırsatlara göre farklı yatırımlar yapılırken, çeşitli pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirilip, uygulanmaktadır. En sonunda da, başarılı olan örgüt dünyaca tanınan bir firma olabilmektedir (Gabrielson, 2004).

3.5. Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Çevresi

Mevcut ülkede olan ve firmaların faaliyetlerini doğrudan etkilemekte olan güçler, ulusal pazarlama çevresini oluşturmaktadır. Yerel güçlerin mevcudiyeti, şirketlerin yabancı faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Örneğin, bir ülkede döviz sıkıntısı mevcutsa, hükümet dışarıya nakit çıkmaması nedeniyle deniz aşırı yapılabilecek yatırımları sınırlandırabilmektedir (Ball vd., 2002: 20). Bu anlamda, şirketin uluslararasılaşma faaliyetine mani olunmuş ya da sınırlama getirilmiş olunacaktır. Bu durumda da, yurt dışına pazarlamada bulunacak girişimcinin yeni bilgiler toplaması gerekecektir. Yani, girişimcilerin uluslararası pazarlama çevresi hakkında esaslı bilgiler edinmeleri ve bunları sürekli güncelleştirmeleri gerekmektedir. Öte yandan, dış pazarlarda yatırım yapacak olan bir işletmeci nasıl araştırma yapılacağını, hangi bilgileri toplaması gerektiğini bilmesi önemli bir unsurdur (Jones vd., 2005).

Ülkelerin yabancı firmalar tarafından cazip hale gelmesi kontrol edilmesi mümkün olmayan dış çevre unsurlarına (kültür, teknoloji, ekonomi, politika vb.) bağlı bir durumdur (Tek, 1990: 183).

Ekonomik çevre faktörü olarak, ekonomik istikrar durumu, ülkenin endüstriyel yapısı, gelir düzeyi ve gelirin dağılımı unsurlar en önemli göstergeler olarak ele alınabilir. Özellikle sanayileşme düzeyi ile de ilişkili olan gelir ve gelir dağılımı ve bunlara bağlı olarak yaşam standardı pazarlama sistemlerinde büyük

farklılıklara sebep olmaktadır (Mucuk, 2001: 304). Maliyetler ise ekonomik çevrenin önemli bir diğer unsurudur. İşletmeler bazen kendileri üretmektense işçilik gibi üretim girdilerinin çok az maliyetli olduğu ülkelerde üretmeyi ya da çeşitli sözleşmelerle o ülkelerde ürettirmeyi tercih ederler. Böylece üretim maliyetlerinin yaratmış olduğu külfetten de kurtulmuş olmaktadır.

Ekonomik çevreye ek olarak, politik istikrar durumu ve onun yaratmış olduğu çevre uluslararası ticaret yapan işletmeler açısından önemli bir çevredir. Çünkü bu çevre yapısı doğrudan risk durumu ile ilişkili görünmektedir. Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde görünen politik istikrarsızlık, pazarlama yönetimlerini, stratejilerini ve tahminlerini en fazla zorlayan unsurlardır. Ülke yönetiminin demokrasi, monarşi veya bir grup adına olmasından başka, yönetimde istikrarın yerleşik hale gelmemesi de politik istikrarı etkilemektedir (Altunışık vd., 2002: 49). Ek olarak, politik çevre kanunlara da etki etmektedir. Vergi oranlarındaki farklılıklar, gönderilebilecek maksimum sermaye miktarı, güvensizliğin gerçekleşmesi ya da gerçekleşme ihtimali gibi durumlar şirketlerin uluslararasılarsa sürecini etkileyen, çevreden kaynaklı faktörlerdir (Daniels vd., 1989: 457).

Bireylerin davranış şekilleri, sosyal ve kültürel değerler, diğer önemli çevre faktörlerindedir. Teknoloji kadar etkin ve hızlı olmasa bile, sosyal ve kültürel faktörlerde değişiklik göstermektedir. Gerek işletme içerisinde çalışanların davranışlarındaki ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan firmalarda ve işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır (Dinçer, 1997: 52).

İç çevresel etkilere ek olarak, gelişmiş ülkelerin teknoloji seviyeleri pazarlamayı direkt etkilemektedir. Özellikle hızla gelişen teknolojik yapı ve bu teknolojilerin maliyetler üzerindeki aşırı düşürücü etkisi avantaj ve dezavantajları belirleyerek ülkelerin ekonomik yapılarını da değiştirmektedir. Böyle durumlarda, iktisaden daha geride kalmış ülkeler ya teknolojiyi ya da bu yeni teknolojinin ürünlerine kendilerine transfer edebilmektedirler (Tek, 1999: 261-262).

Doğal olarak firmalar ve şirketler için belirli riskler mevcuttur. Bu riskler karar alma süreçlerini doğrudan etkilemektedirler. Bu anlamda bakıldığında, en önemli risk “politik risk”ler olarak ele alınabilir. Bu nedenle, firma ve şirketler politik risklerin yıkıcı etkisinden kaçınmak için yatırımlarını farklı ülke bölgelere dağıtmaktadırlar. Ya da politik riskin yüksek olduğu ülkelere yatırım yapmaktan kaçınmalıdırlar (Johes vd., 2011).

Bir diğer önemli çevre ise, rekabetçi çevrenin varlığıdır. Firmalar ve şirketler rekabetçi çevrenin getirdiği şartlar doğrultusunda pazardan çekilmeyi ya da rakipleri ile birleşmeyi tercih edebilirler. Öte yandan, rekabet ortamının adaletli bir yapıya sahip olması yeni ürünlerin ortaya çıkmasına teşvik edici olabilir. Oysa, pazarlamacılar genellikle dostça ya da gizli düşmanca bir ilişkiye girmek için adım atmaya çalışırlar (Wisner, 1996: 47). Böylece, firmalar ve şirketler bu tarz birleşmeler ile hem kendilerini benzer şirketlerle kıyaslama olanağı bulabilir ve böylece süreçlerini yenileme ya da gözden geçirme imkanı elde edebilmektedirler. Ayrıca kendileri için çok önemli ve yararlı olabilecek değişkenleri yakalayabilirler.

Uluslararası faaliyetleri artan firma ve şirketlerin yatırımları ve faaliyetleri üzerindeki kontrol gücü de etkilenmektedir. Fakat riski azaltmak için gerçekleştirilen birleşmeler beraberinde karlarda azaltmayı da getirebilir. Teknolojiyi ve malları transfer etme maliyeti, şirket ve firmaların teknolojik yapısına ve gücüne göre değişmektedir. Örneğin, bir üretim hattını aile şirketine transfer etmek daha uygunken, diğer şirketlere aktarmak daha pahalı olabilmektedir. Bu sebepten, ileri teknolojiye sahip şirket ve firmaların dış pazarlara açılırken ortak seçmek yerine tamamen sahiplik yada doğrudan yatırım yapmaları daha akıllıca görünmektedir (Daniels vd., 1989: 459). Sonuç olarak, başka bir ülkenin pazarına ortaklık ya da yatırım şeklinde girilmesi planlanıyorsa, ülke tercihi benzer ülkeler üzerinden yapılmalıdır. Benzer ülkeler sosyal ve kültürel faktörler açısından merkez ülkeyle daha yakın olurken, yeni pazarda şirket hem deneyim kazanıp hem de başarı şansını yükseltebilecektir.

BÖLÜM IV

4. ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

Günümüzde yabancı pazarlara giriş, farklı ve birçok biçimde gerçekleşebilmektedir. Bu noktada işletme yöneticileri, ellerindeki veri ve kaynakları şirket vizyonları ışığında değerlendirerek hedeflenen pazarlara girme noktasında doğru yöntem ve stratejileri bulma arayışı içindedirler. Karar organlarının uygulanacak yöntemi seçmesi öncelikle deneyimlerden yapılan çıkarımlarla şekillenmektedir (Covins vd., 2013). Seçilen yöntem ise üç kategoride incelenmektedir. Birincisi, saf yöntemi olarak ifade edilen, benimsendiği takdirde girilecek her pazar için tek bir yöntemi uygulamaya koyan bir sistemi ifade eder ki bu da pazar benliklerini değerlendirme dışı tuttuğundan yapısal avantaj getirilerinden işletmeyi yoksun bırakma olasılığı taşır (Kiss vd., 2012).

İkinci yöntem, uygulamacı yöntem olarak geçer ve yöneticilerin en az riskle pazara girişi benimsemeleri ile tecrübe kazanıldıkça diğer yöntemlere başvurmalarını öngören bir yapıyı ortaya koyar ki hareketin süregeldiği bir pazarda bu strateji işletmeye zaman kaybıyla beraberinde gelecek belirsizliklerin yarattığı yüksek maliyetlere sebebiyet verebilmektedir (Kreiser vd., 2010).

Sonuncu yöntem ise pazara giriş aşamasında en uygun yöntemin belirlendiği ve atılacak adımların haritasının belirgin düzlemlerde çizildiği yöntemdir ve strateji yöntemi olarak adlandırılır. Strateji yöntemi, maliyet ve zaman konusunda avantaj sağlayabilmektedir. Yöntemde pazarın içerisinde bulunduğu bütün şartlar karar verme sürecine dâhil edilerek ilk aşamada bazı yöntemler seçim dışında kalır. Daha sonra ise belirli analizler çerçevesinde en uygun yöntem belirlenerek belirgin ve kararlı adımlar atılır (Albaum vd., 2002: 149-151).

Bu bağlamda işletmelerin pazarlara giriş yönteminin seçimi konusunda izledikleri yol, kontrol seviyeleri ile oldukça bağlantılı bir yapıya sahiptir (Herrmann vd., 2002: 551). Kontroller ön planda tutulduğunda, işletmeler yeşil alan yatırımı gibi

yöntemlerden yana tercihlerde bulunurlar. Lakin kontrolün kısmi kısıtlanması seçeneği yöneticiler için kabul edilebilir bir seçenekse kararlar farklılık göstermeye başlamaktadır.

Tahsis edilecek tahsis miktarı temel alınarak yapılan sınıflandırmalarda Albaum'un (1994:178) üçlü sınıflandırması devreye girmektedir. İlk sınıfta en alt düzeyde kaynak tahsisi ve taahhüde ihtiyaç duyulan ihracatlar yer alırken en yüksek düzeydeki kaynak tahsisi ve taahhüt gerektiren doğrudan yatırımlar bir diğer ayrımı oluşturmakta, bu iki seçeneğin dışında kalan sözleşmeli anlaşmalar ve ortak girişimler ise üçüncü ayrımın söz konusu olduğunu ifade etmektedir.

Giriş yöntemlerinde bir diğer ayrım tesisler üzerinde mülkiyet hakları tanımlanıp tanımlanmadığı üzerinedir: Bu kategoride üretim ve dağıtım tesisleri üzerindeki mülkiyet hakkı olup olmamasına göre giriş yöntemleri iki gruba ayrılmıştır (Erenler, 2001: 40). %100 sahiplenilen ya da ortak mülkiyetli yöntemler mülkiyet hakkı bulunan giriş yöntemleriyken, tam tersi olarak kontrata bağlı işler veya ihracat faaliyetleri olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Pazara giriş biçimlerini belirleyecek unsurlar üç farklı unsur ile ele alındığında ise; gereken taahhüt olanaklarının miktarı, kontrol düzeyi ve teknoloji seviyesi olarak belirlenmektedir (Osland vd., 2001:153).

4.1. İhracat

İhracat, ülkenin ürettiği malları başka ülke/ülkelere satması olarak tanımlanmaktadır. Risk ve maliyetin ihracatta diğer yöntemlere nazaran düşük olması nedeniyle uluslararası pazara açılma amacı güden şirketler çoğunlukla başlangıç adına ihracatı diğer uluslararası pazar girişimlerine tercih etmektedirler. İhracat, dolaylı ve dolaysız ihracat olarak ikiye ayrılmaktadır.

4.1.1. Dolaylı İhracat

Dış pazara açılım sürecinde ilk tercih olan dolaylı ihracatta işletmeler pazarlama sorumluluğu almamakta ve dağıtım ağıyla ilgili işlem yapılmamaktadır. Bu ihracatta firmalar, birlikler, tüccarlar ve temsilciler, ihracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetlerini yürüten kuruluş, komisyoncular gibi aracı kurumlar devrededir. Bu firmalar belirtilen kurumlar vasıtasıyla işletmenin maliyetlerini uluslararası boyuta aktarmasını ve düşük risklerle yola devam etmesine vesile olmaktadır (Çavuşgil vd., 1990: 23).

İhracat ticaret işletmeleri, dolaylı ihracata yönelen ihracatçı işletmelerin mallarını pazarlayan ve bahsi geçen işletmenin bulunduğu ülkede faaliyet gösteren bağımsız kuruluşlar olarak süregelmektedirler. Öte yandan ihracatçı birlikleri, ihracatçı işletmelerin üye oldukları gönüllülük esasına dayanan ihracat örgütlerini oluşturmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli yetersizliklerden dolayı ihracatla alakalı aşamadıkları sorunları, ihracatçı birlikleri yoluyla aşması mümkün hale gelmektedir. Bir diğer aracı olan ihracat yönetimi işletmeleri, ihracatçı işletmenin ülkesinde faaliyet gösteren ve ihracatçı işletmeden bağımsız olarak, birbirine rakip olmayan belirli sayıdaki işletmenin mallarını pazarlayan ihracat araçlarıdır. Diğer bir sınıfı oluşturan yabancı uyruklu tüccarlar, bir ürünü kendisi için satın alıp, ileri ki zamanda bu malı, üçüncü ülkede bulunan ya da kendi ülkesinde olan müşterilere satışını yapan aracı grubudur. Yabancı tüccarların genelde belirli bir kesime hitap eden alım faaliyetleri içinde buldukları gözlemlenir. Temsilciler ise, çoğunlukla yabancı ülkedeki özel veya kamu kesiminde büyük işletmeler için, onlar adına mal satın alan kişi veya kuruluşları oluşturmaktadırlar (Andersson vd., 2004).

Piggyback ihracat (ihracatçı işletmenin uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş), uluslararası pazarda kendini ispat etmiş ve birden fazla ülkeyi kapsayan ticaret ağlarına sahip bir işletmenin, pazarlama sektörüne yeni ürünü dâhil etmek amacıyla diğer bir işletmenin mallarını belirlenen uluslararası pazarda satışa

çıkarmasıdır. İhracatçı işletme ile uluslararası pazarlardaki potansiyel alıcıyı bir araya getirme görevini üstlenen komisyoncular, temsil ettikleri yabancı alıcıymışçasına ticaret dengelerini kurmakla yükümlülüklerini yerine getiren ve bunun sonucunda komisyon ücreti alan yapılardır. Yerli tüccarlar ise ihracatçılardan temin ettikleri malların uluslararası pazarlarda bulunmasına fiili katkı sağlayan araçlar olarak ticarete yerlerini alırlar (Blomstermo vd., 2004).

4.1.2. Doğrudan İhracat

Dolaysız ihracatta ise işletmeler, yurtdışı tüketicileriyle kendileri iletişim ve etkileşim halindedir. Dolaysız ihracatta dış piyasaya girmek için avantajlı koşullar mevcutsa da işletmeler zamanla kar oranlarını artırma eğilimi içerisine girmektedirler. Bu bağlamda ilk yapılabilecek işlem, aracı kurumları sistem dışı bırakmaktır. Bu yolla işletmeler sundukları mal ve hizmetleri hedefledikleri pazarlara doğrudan kendileri ulaştırmaktadırlar. Dağıtım ağı, üretici işletmeyle veya girdikleri piyasadaki pazarlama örgütleri içerisinde oluşmaktadır. Bu ikili ayırmda işletmeler incelendiğinde, doğrudan ihracat yapan işletmeler daha bağımlı bir görüntü arz etmektedir (Blomstermo vd., 2004).

Bu dolaşım ağının elde bulundurulması neticesinde dış pazarda beklentiler ölçüsünde daha esnek ve hedefe yönelik uygulamaların yapılabilmesi mümkün kılınmıştır. Aynı zamanda bu durum kontrol düzeyini değiştirme, pazar yapısına uyum, markalaşma gibi konularda daha avantajlı bir konum elde edilmesine olanak sağlamıştır. Neticede doğrudan ihracat, süreç içerisinde hâkimiyeti daim kılması sebebiyle uzmanlaşma konusunda daha avantajlı bir konumda yer almaktadır (Çavuşgil vd., 1990: 24).

Dolaysız ihracatta aracı firmaların yerini, işletmeler tarafından faydalanılan kurumların aldığını gözlemlenmek mümkündür. Bunlar içerisinde önde gelenlerden yurt dışı temsilcilikleri, işletmeye ait hisseler veya yabancı sermayedarlar tarafından

kurulmuş ortaklıklar bünyesinde, bağımsız birer şirket olarak var olmaktadır. İşletmeler, bahsi geçen yurtdışı satış bürolarına, mallarının hedeflenen yere ulaşmasında ve pazarlama ile tedarik konusunda yardımcı olmaları konusunda işbirliği içerisindeyler. Bu bürolar, üretici işletmelerden tedarik ettikleri malları zincirdeki diğer kurumlara aktararak varlıklarını devam ettirirler (Andersson vd., 2004).

Yurt dışı temsilciliklerinin yanı sıra doğrudan ihracatta işletmelerin yararlandıkları bir diğer kurumu da acenteler oluşturmaktadır. Acenteler, sözleşmeye bağlı olarak uluslararası pazarda ihracatı yapan işletmenin işlemlerinde aracılık yapan veya bu işlemleri işletme adına yapma hakkına sahip olan, yaptıkları işlemler karşılığında da komisyon alan kurumlardır (Andersson vd., 2004).

Benzer bir diğer kurum olan distribütörler de ihracatçı işletmenin mallarını kendi adına satın alarak hedef pazara sunan tacir sıfatına ait işletmeleri oluştururlar. Küreselleşen pazar yapılarında gezici satış görevlileri adı altında oluşan tüccar grubu ise malların pazarlara sunumunun bir sonraki aşaması olarak pazarda tanıtımından sorumlu kitleyi oluşturmaktadırlar. Pazara tanıtılan ürünler, toptancılar tarafından satın alınarak ticari ve imalatçı işletmelere satılmakta ve bireysel tüketicilerle buluşturulmak üzere perakendecilere satılarak döngü sürdürüle gelmektedir (Cengiz vd., 2003: 37-43).

4.2. Lisans Anlaşmaları

Lisans verme, bir şirketin yurt dışındaki yerel bir üreticiye bahsi geçen malın üretimine ve/veya satışına dair yetki vermesi sonucu meydana gelen hukuki sözleşme durumu olarak tanımlanmaktadır (Karafakioğlu, 2000: 203). Bu durumda yurtdışı pazarlarına açılan firmaya “lisansör”, yurtdışındaki yerel üreticiye “lisansiye”, aralarındaki sözleşmeye “lisans anlaşması”, lisansı temin eden firmaya yapılan ödeme “işletme payı” ya da “royalty” (bağlılık) olarak adlandırılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde patent ve lisans anlaşmalarının daha yoğun yapıldığının gözlemlenmesi mümkünken, aynı durumun gelişmekte olan ülkelerde altyapı eksikliği gibi teknik aksaklıklardan ötürü lisans anlaşmalarının koşullarından kalite ve teknoloji düzeyi unsurlarının karşılanmasında zorluklara yol açtığı görülmektedir (Andersson vd., 2004).

Lisans anlaşmaları teknolojik incelemelere tabi tutulup mevcut teknoloji lisansı, mevcut ve gelecek teknoloji lisansı olarak incelenebilmektedir. Bu bağlamda mevcut teknoloji lisansı mevcut teknoloji içerisinde telif hakkına sahipse de bir üst sürüm için hak iddia edememektedir. Gelecek teknoloji lisansı ise bu durumdan uzak bir şekilde potansiyel gelecek sürüm haklarını da bulundurma yetkisine sahiptir (De clerq vd., 2005).

Lisansta inhisar hakkı değerlendirmesi yapıldığında ise lisans alanın rekabet gücü bakımından elverişli olamamakla birlikte sınırları taraflarca birebir belirlenen ve özel şartlar içeren bir yapı bulundurma hükmüne sahiptir. Lisans vermenin en belirgin amacı yabancı pazarda kendini açığa çıkarmaktır ki tüketici nezdinde yerli üretim önemli bir unsur olarak gün yüzüne çıkabilmektedir ve lisans vermek bu bağlamda tüketiciyi ürüne çeken, aynı zamanda ek yatırım gerektirmeyen, Ar-Ge faaliyetleriyle ayakta duran risksiz bir kazanç unsuru haline gelebilmektedir. Gözden kaçırılmaması gereken ayrıntı ise lisans verilen işletmenin zaman içerisinde lisans veren firmaya rakip olma potansiyelinin oluşabilme ihtimalidir (Çavuşgil vd., 1990: 25).

4.3. Franchising

Fransızca aslında “muaf tutma” anlamında kullanılan franchising terimi, Türkçe karşılığında “imtiyaz vermek” olarak karşılanmaktadır. İmtiyaz verme işleminde imtiyaz veren “franchisor” tescilli bir ticari markaya ait herhangi bir işletmeyken, imtiyaz sahibi “franchisee” bahsi geçen ürünün dağıtımını bağımsız bir

şekilde üstlenen ve isim telif hakkından dolayı franchisor'e ödeme yapan işletme olarak tanımlanmaktadır (Smith vd., 1995: 17).

Aslen yabancı bir ülkede var olmanın maliyet ve risklerini karşı tarafa yüklemesi yönüyle lisans anlaşmasına benzemekle birlikte lisans anlaşmalarında görülen anlaşmalar arası farklılıklar franchising sisteminde yerini keskin kurallarla şekillenmiş ve değişime uğramayan kurallara bırakmaktadır. Yaygın olarak görülen franchising anlaşmalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Ulaş, 1999: 35-54) :

- 1- İşletme Franchisingi: Bahsi geçen sistemde imtiyaz veren kimse, imtiyaz sahibine işletmenin sisteminin olanaklarının tümünü açık hale getirir. Bununla birlikte imtiyaz sahibi imtiyaz veren tacirin denetimi altında kalmakla yükümlü tutulur hem de telif hakkından ücretini ödemeye devam etmek durumunda kalır. Oteller, restoranlar, kiralama tesisleri bu türe örnek teşkil eder. Türkiye'de ise sağlık hizmetleri, taşımacılık ve konaklama sektörlerinde franchising büyüyen bir etkiye sahiptir.
- 2- Master Franchising: Bu sistemde imtiyaz veren şirket kendi ülkesinde amaçları doğrultusunda üretimi devam ettirebilecek bir işletme seçer. Eğitime tabi tuttuğu bu işletmeye çeşitli haklar ve sorumluluklar yüklenir. Kentucky, Dominos ve Subway öne çıkan örneklerdendir.
- 3- İkili Franchising: İki farklı yapılaşmanın bir arada bulunması ile ortaya çıkan franchising durumudur. Bir otelde kıyafet mağazasının bulunması ve iki bağımsız hizmetin bir arada verilmesi ile ortaya çıkar.
- 4- Mamül Temelli Franchising: İmtiyaz verenin telif hakkı tanınmasıyla birlikte imtiyaz sahibinin yalnızca imtiyaz verenin telif hakkı sağladığı ürünü satışa sunmasını öngören ve farklı ürünleri yasaklayan franchising durumudur. Bu sözleşmelerde coğrafi sınırlar belirlenmiştir.
- 5- Marka Temelli Franchising: İmtiyaz sahibi imtiyaz verenin ticari markasından faydalanırken markanın şahsına hiçbir zarar gelmemesini sağlamakla yükümlü tutulmaktadır.

Franchising sözleşmeleri, sözleşme türüne uygun beyanların tarih, coğrafya ve tedarik gibi öngörölmüş sınırlamalar yapılan hükümlerini ve olası tazminat şartlarını belirgin hale getirerek oluşturulan hükümler barındırmaktadırlar (Gegez, 1993: 30).

Bunun yanında sistemin getirileri imtiyaz verenin getirileri ve imtiyaz sahibinin getirileri olarak iki farklı yönde incelemeye açıktır, aynı ayırım dezavantajlar için de söz konusudur. İmtiyaz veren için franchising sistemi sermayeye ihtiyaç duymadan markayı büyütme açısından büyük bir fırsat olduğu gibi yerel işletmeler sayesinde yabancı yatırımcılara karşı oluşabilecek soğukluk olasılığını da ortadan kaldırmaktadır (Blomstermo vd., 2004).

Aynı zamanda markaya denetim hakkı vermesi, adeta maliyetsiz bir işletme sahibi olma şansı sunmaktadır. Öte yandan marka paylaşımı, kâr ve iş paylaşımı anlamına da geleceğinden beklentilerde her zaman bir belirsizlik oluşacağı aşık bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. İmtiyaz sahibi için ise büyük bir işletmenin çatısı altında olmanın kazandıracığı güven ve doğrudan büyük bir pazar atılımı sayılabileceği gibi imtiyaz verenin kurulum aşamasında yapacağı olası destek de yakalayacağı fırsatlar arasındadır (Andersson vd., 2004).

Ancak var olan bir zincirin parçası olan imtiyaz sahibi, ürüne ek özellik ekleme hakkına sahip olmadığından işletmesini farklılaştırma imkanı bulamaz ve ikinci bir emre kadar yerinde saymaya mahkumdur. Aynı şekilde anlaşmalar doğrultusunda yapılan satışlarda da söz hakkı olmadığı halde kendi başına daha iyi yerel kaynak bulma şansını yok etmekte ve kârını paylaştığı için olumsuzluk örneği teşkil etmektedir (Stanworth vd., 1991: 47-56).

4.4. Sözleşmeli Ürün

Yabancı pazara dâhil olma sürecinde yatırımcı, yabancı ülkenin yerel üreticisiyle üretimin kalitesi ve fiyat anlaşmasının sağlanması doğrultusunda hareket ettiği müddetçe yapılan yatırım değer ve anlam kazanmaktadır (Özcan, 2000: 178).

Sözleşmeli üretimlerde üretim faaliyetlerinin yerel işletmelere devredilmesi bahsi geçen şirketin Ar-Ge çalışmalarına yoğunlaşmasını mümkün kılan bir yapı oluşturmaktadır (Hollensen, 2001: 264).

Sözleşmeli ürünlerin satışında coğrafi kısıtlama uygulaması bulunmamaktadır. Kalite temel alınarak üretilen adet başına oluşturulan sözleşmeler, genellikle gelişmiş ülke olarak nitelendirilen ve teknolojik yeterliliği ve altyapısı sağlam firmalar barındıran ülkelerde gerçekleşmektedir. Amerika kıtasındaki küçük ülkeler örnek olarak gösterilebilir (Jeannet, 1992: 300).

Sözleşmeli üretimin tercih edilmesinin bazı sebepleri vardır. Bunlara; yatırım maliyetinin olmaması, markanın kalitesinin ve imajının korunması gibi unsurlar gösterilmektedir. Ancak bilgi paylaşımından doğan ve rakip oluşturma tehlikesi taşıyan bir anlaşma niteliği taşıdığı ve kârın ne derece tatmin edici olduğu olası problemler arasında yansıtılabilmektedir (Akat, 2004: 159).

4.5. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmelerinde maddi ürünlerden ziyade yönetim hizmetleri ihraç edilir, böylece şirket uluslararası bir pazara daha az riskle girmiş olur (Tek, 1999: 267). Hilton Oteller zinciri bu sisteme örnek teşkil etmektedir.

Yapılan uygulama daha çok gelişmekte olan ülkelere dönük olup tarım, sanayi, nakliye ve turizm gibi birçok alanı kapsamıyla birlikte yönetime dâhil olunması durumunda kâra da dâhil olma ya da olası bir ortaklık çerçevesinde yönetimi elde tutma olarak şekillenmektedir. Tek başına var olabildiği gibi, yönetim sözleşmeleri farklı anlaşmalarla iç içe de meydana gelebilmektedir (Chetty vd., 2003).

Yönetim Bilgisi Sözleşmeleri: Yabancılar tarafından yönetimin üstlenilmesiyle çalışanların eğitime tabi tutulduğu sözleşmelerdir.

Teknik Yardım Sözleşmesi: Ülkeler veya işletmeler arasında yapılmalarının yanı sıra üretim teknolojilerini temel alan mühendislik eğitimleri ağırlıklı sözleşmelerdir. Genellikle ise eğitim ve tıp alanında yapılan anlaşmalardır (Gulati vd., 2000).

İşletme sahipleri açısından, yönetim sözleşmeleri malın mülkiyetinin elde tutulması, teknik donanımın artması, finansal açıdan değişimler gözlenmesi gibi olumlu sonuçlar doğursa da sürecin uzunluğu, kârın miktarına bakılmaksızın yönetime ödenmesi gereken miktarlar ve borçlarda alınan sorumluluk yönetim sözleşmelerini karmaşık ve zor bir hale sürüklemektedir (Gulati vd., 2000).

Yönetici işletme açısından ise yeni pazarlara girebilme ve hammadde elde etme imkânı sağlayan durumunun yanı sıra, taşıdığı mâli riskler ve işletme sahibine bağımlılık, gelişmekte olan ülkelerde yaşanabilecek olası siyasi krizlerin getirileri ve sözleşmenin feshi gibi riskleri de beraberinde getiren bir sözleşme niteliği taşımaktadır (Cengiz vd., 2003: 120).

4.6. Ortak Girişim

Ortak girişim yöntemi, şirketlerin anlatılan anlaşmalardan istisnai biçimde yabancı pazarlara dâhil olma süreçlerinde yabancı ülkelerde yatırım alanları oluşturma ya da var olan kaynakları satın alma veya ortaklıklar oluşturma şeklinde ortaya çıkmasıyla oluşur (Johanson vd., 2003).

Ortak girişim yöntemi şirket birleştirme ve satın alma, ortak girişim ve topraktan başlayan yatırımlar olarak üç temel grupta incelenmektedir. Kadrolaşmak ya da markalaşmaktan ziyade doğrudan yatırıma yönelimin sebeplerini şu şekilde analiz etmek mümkündür (Seyidoğlu, 1994: 385-389) :

1. Hammadde kaynakları: Hammaddelerin yerel değişimleri, yatırımcıların arzu edilen kaynağın olduğu bölgeye yatırım yapmalarına sebebiyet vermektedir.
2. Faaliyetlerin bütünleştirilmesi: Denetimin tek merkezden yapılmasının sağlayacağı kolaylık ya da farklı ülkelerdeki maliyet gelirlerinin daha düşük oluşu yatırımcıları bu ülkelerde yatırım yapmaya yönlendiren unsurlar arasındadır.
3. Aktarılamayan bilgiler ve sırların korunması: Herkesin denetimine sunulamayacak şirket bilgilerinin gizliliğinin korunması adına şirket denetimin tamamını elinde tutmak ve güvenliğinden emin olmak için ortak girişim yöntemine başvurabilir.
4. Ürün yaşam dönemi hipotezi: İç ekonomilerinde gelişmelerini tamamlayan şirketler kâr artışını yükseltmek adına farklı ülkelerde üretim faaliyetleri gösterme yoluna gitmeyi seçebilmektedirler.
5. İthalat yapılacak ülke tarafından konulan tarife ve kotalardan kaçınmak: İhracat yapan firmalar, ülkelerin koyduğu gümrük tarifelerine uymakla mükelleftirler. Bu durumda ithalatlar yüksek gümrük vergilerine ya da hükümet politikalarına maruz kalma tehlikesi içindedirler. Bu sebeple firmalar, bahsi geçen ülkelerde yatırım yapmayı, ihracata tercih edebilmektedirler.
6. Ucuz yabancı unsur kullanımı: Üretim maliyetlerini düşürmek adına şirketler ucuz hammadde ve ucuz işgücü olan ülkeleri tercih edebilmektedirler.
7. Monopol avantajından yararlanma: Piyasada diğer şirketlerde olmayan bilgi ve/veya donanımına sahip olmak ayrıcalıklarla birlikte bahsi geçen şirkete üstünlük kazandırmaktadır (Sınai örgütlenme teorisi).

Ülkelere yapılan doğrudan yatırımlar, beraberinde şirketler için kâr getiriyor olsa da kârın yurtdışına taşınıyor oluşu yatırım yapılan ülke için ekonomik bağımsızlıktan ödün verme gibi zararlara sebebiyet verebilmektedir (Koch, 2001).

Öte yandan yapılan yatırımlar kimi zaman yatırım yapılan ülkelerde kalkınma faaliyetlerinin hızlanması olarak sonuçlanır ve ekonomiye olumlu katkılar sağlar. Aynı zamanda işletmenin yatırım üzerinde tam hâkimiyeti, kısa vadeli planlarsa uzun vadeli yatırım temelleri atılmasına ortam hazırlar niteliktedir (Tek, 1999: 265-266).

Uzun vadeli yatırım planları şirketlerin hedeflerinde yükselmelere katkı sağlayacağından bu bağlamda denetimi paylaşacak ortak iş politikaları oluşturma yolunu seçebilmektedirler. Bu bağlamda iki veya daha fazla şirketin tek bir tüzel kişiliğe dönüşmesi, ortak girişim (joint ventures, JV) yolu ile ortaya çıkabilmektedir (Okuyay, 1997). Ortak girişimin yerel ya da uluslararası bir şirket olarak işletilme kapasitesine sahip olabilmenin yanı sıra, belirli amaçlar doğrultusunda aynı ilke ile ilerleyen yatırımcıların farklı alanlardaki uzmanlıklarını ortaya koyarak oldukça sistematik ilerlemesi gereken bir kurgu içerisinde kurulu bir düzen olması gerektiği ve zaman alıcı bir süreç olduğu görülmektedir. Hollensen (2001: 275-279), ortak girişimlerin başarıya ulaşabilmesinin yolunu yedi madde ile şu şekilde açığa vurmuştur:

- 1.Adım: Ortak girişim amaçları: Ortak girişimin hedefleri ortaya konur ve pazar belirlenmesi, teknolojik ön plan bu aşamada gerçekleşir.
- 2.Adım: Maliyet/fayda analizi: Ortak girişimin alternatiflerine nazaran birlikteki yeri tespit edilir.
- 3.Adım: Ortak seçimi: Beş aşamalı bir süreç olan ortak seçimi, olası ortak adaylarının belirlenmesi ile başlar. Adayların detaylı araştırması yapıldıktan sonra görüşmeler yapılır ve anlaşma teklifleri tartışılır.
- 4.Adım: İş planının yapılması: Ortaklar, öne çıkan özelliklerini sergileyebilecekleri şekilde iş dağılımı yaparlar.
- 5.Adım: Sözleşme müzakereleri: Karşılıklı beklenti ve talepler görüşülür.

6.Adım: Anlaşılan mevzuların hukuka uygunluğu ve resmileştirilmesi için yazıya döküm aşamasıdır. Ortaklığın bozulması halinde şirketin durumu da belirtilen evraklarda değinilen konular arasındadır.

7.Adım: Performans değerlendirme: Farklı geçmişlere ve tecrübelerine dayanan şirketlerin bir sonraki adımı atma ve risk alma potansiyelleri ve beklentiler farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme zor bir süreç teşkil eder. Ortak girişimlerin sınıflandırılması ise çeşitli iş alanlarının altı farklı şekilde sınıflandırılmasıyla meydana gelir (Mesut, 2002: 40–47).

Bunlardan ilki faaliyet alanına göre; petrol ve maden işletmeciliği sektörü, bankacılık sektörü, inşaat sektörü, ortak araştırma ve imalat sektörü ve yatırım alanları olarak verilmiştir. İkinci sınıflandırma ortaklığın niteliğine göre olup; devletler arasında yapılan joint venture (JV), devletler ile özel kişiler arasında yapılan joint venture ve özel kişiler arasında kurulan joint venture'dır (Byrne vd., 2008).

Üçüncü sınıflandırmada sermaye ya da hakların tahsisine göre girişimciler sınıflandırılmıştır ki bunlar sermayesi hisselerle bölünmüş joint venture ve sermayesi hisselerle bölünmemiş joint venture olarak iki ayrılmaktadır. Dördüncü sınıflandırmaya gelindiğinde ana işletmeyle ilişkilerine göre yatay joint venture, dikey joint venture ve çapraz joint venture olarak üç grupta incelenir. Beşincide ise ulusal bazda olup olmamasının söz konusu olması kapsamında ulusal joint venture ve uluslararası joint venture olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Byrne vd., 2008).

Son olarak yönetim hakimiyetine göre yapılan sınıflandırmalarda taraflardan birinin üstün olduğu joint venture, yönetim hakkının eşit olduğu joint venture ve bağımsız joint venture olarak üç kategori ortaya çıkmıştır (Byrne vd., 2008).

Venture'ların oluşturduğu fırsatlar içinde kaynaklarının kullanımı, finansal açıdan oldukça önemli katkılar sağlayabildiği gibi, eksiklerin giderilmesi, teknolojik yatırım desteği ve yeni yatırımların teşvikinde önemli atılımların önünü açabilecek nitelik taşımaktadır (Byrne vd., 2008). Pazar kullanımını açısından incelendiğinde de

büyük çaplı faaliyetlere sağlanabilecek büyük çaplı ulaşım desteği ile hacmin arttırılmasına yönelik girişimler, hukuk ve vergi zorluklarının üstesinden gelinmesi, ticaret kültürünün genişlemesiyle sahip olunan bilginin artması ve Ar-Ge çalışmalarına verilen desteğin geniş bir yelpazeye oturtulması avantajlarını saymak mümkün hale gelir (Willie, 1988: 5).

Oluşturduğu fırsatların yanı sıra ortak girişimlerin yönetim ve uygulama alanında problem oluşturan birçok etmeni beraberinde getiren bir yapıya sahip olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bahsi geçen problemler, şirket sahiplerinin farklı iş geçmişleri ve farklı tecrübeler sonucu farklı görüşlere sahip olmaları kaynaklı ortaya çıkabilmektedirler (Byrne vd., 2008).

Oluşan farklılıklar, yönetim açısından kültürel farklılıklar ve yönetim biçim ve anlayışından kaynaklanan farklılıklar olarak iki ana kategoride incelenirken, işletme kurgusundaki farklılıklar organizasyonel sistem farklılıkları ve organizasyonel politikalar politika ve stratejilerdeki farklılıklar olarak meydana gelmektedirler. Ancak ortak girişim amacına ulaşmak istediği takdirde oluşan farklılıklar birer ayırıştırıcı değil bütünleyici unsur olarak iş dünyasına katkı sağladığı takdirde ayakta durabilecek bir sistemin varlığından bahsetmek mümkün olacaktır (Özalp, 1995: 47).

Taraflar arası çatışmanın farklılıklardan türediği bir başka durum ise çıkar çatışmalarıdır ki elde edilen kârın dağıtımını ve kâr kavramı taraflarca çok farklı noktalarda değerlendirilebilmektedir. Ortak girişimlerin yabancı kolları kâr değerlendirmelerini maksimizasyon hesapları üzerinden yaparken kâr kavramı o ülkenin vatandaşı için istihdam gibi daha köklü anlamlar taşıyan ancak bireysel çıkarları ikinci plana atan düşüncelerin bir arada bulunmasıyla çatışmalara yol açabilir (Loenidou vd., 2004).

Benzer şekilde kâr kavramı şirket içinde kalsa dahi kârın yatırım olarak mı yoksa öz sermaye olarak mı değerlendirilebileceği gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Kararlaştırılan kâr sistemlerinde de ortaya çıkabilecek tartışmalar

şirketin geleceğine dair şirket payının ve bireysel payın belirlenmesinde oluşacak farklı görüşlerle beslendiği takdirde uzun vadeli planlamaların sekteye uğratılmasına yol açabilmektedir (Mesut, 2002: 58-60).

4.7. Konsorsiyum

Uluslararası pazarlarda belirli hedeflere sahip olan işletmeler, stratejiler üreterek dış pazarlarda yer elde etmek arzusunda bulunabilmektedirler. Bu yolda pazarlarda oluşacak operasyonlar üzerinde kontrol yetisine sahip olma imkanına sahip olurlar. Riskin artması doğrultusunda kontrol kabiliyeti artması ortak yatırımların ortaya çıkardığı dezavantajları birleşme ve satın alma yöntemleriyle ortadan kaldırma yoluna gitmektedir. Bu iki ifade yanlış bilinenin aksine birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Satın alma bir şirketin başka bir şirket bünyesine girmesi ile sonuçlanan bir süreçken birleşmede iki veya fazla işletmenin ölçek ekonomisinin getireceği faydaları değerlendirebilmek adına imkan ve kaynaklarını birleştirerek ortaklık yaratması mevcuttur (Cengiz vd., 2003: 160). Bu yolla birlikte işletmeler ekonomik ve siyasi açıdan tek işletme altında oluşmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaya göre, birleşme sonucu yeni bir işletme ortaya çıktığı gözlenmekte ve birleşmeye giren iki işletme kişiliklerini kaybettiği çıkarımına varılmaktadır. Satın alma sonucunda yeni bir işletme söz konusu değildir. Birleşme sonucunda yeni bir şirket ortaya çıkmakta ve yönetim birleşmeye katılan iki işletmenin taraflarınca yapılmaktadır.

Birleşme ve satın alma başvuru nedenleri oldukça geniştir. Bunlara kısaca değinecek olursak, bu yöntemle pazar paylarına sahip olabilmenin bir yoludur. Rakip firmalara satın alarak bu işletmelerin sahip olduğu pazar paylarını bünyesine dahil etmektedir. Bu uygulama ile kar oranlarını rekabet ortamında sabit tutma, arttırma imkanına daha fazla sahip olmaktadır. Üretim ve tüketim artışıyla birlikte ürünlerin ömürlerinin kısalığı firmalar üzerinde büyük bir yük oluşturmaktadır. Bu yöntemle

birlikte hızla tüketen düzene direnç artmaktadır. Ayrıca değişen dünya düzeninde bir işletmenin güçlü ve ayakta olabilmesi uluslararası piyasadaki başarısıyla yakın ilişki içindedir. Bu yöntemle beraber oluşan uluslararası rekabette ayakta kalabilme güçlerini arttırmaktadır (Lilja vd., 2003).

Bu nedenlerin analizi gösteriyor ki birleşme ve satın alma işletmelerin uluslararası piyasada gücünü arttırması ve sağlamlaştırmasında önemli bir etken oluşturmaktadır. Bu bağlamda hazır kaynaklarla devam etmek daha kolay gelişmeyi sağlamaktadır (Cengiz v.d., 2003:166).

Şirket satın almaları ise birçok yolla mümkün olmaktadır. Yatay satın alma, dikey satın alma, ortak merkezli satın alma ve kümeleme olarak sınıflandırılan satın alma yöntemlerini kısaca açıklamak faydalıdır: Yatay satın alma; giriş yaptığı dış pazarda kendisine benzer ürün yelpazesine ve pazarına sahip bir işletme satın almaktadır. Dikey satın alma; işletmelerden biri diğerrinin tedarikçisi veya müşterisi olduğu yapılanmadır. Bir diğerr yöntemde aynı pazar içerisinde farklı teknolojik gelişmişlik düzeyine veya tersi bir yapılanmış işletmenin satın alınma durumuna ortak merkezli satın alma denilmektedir. Son olarak işletme farklı bir endüstri kolunda işletmeyi satın alıyorsa buna şirketler topluluğu adı verilmektedir (Onkvisit vd., 1993:443).

Şirketlerin birleşmesi incelendiğinde üçe ayrıldığı görülür: *Yatay birleşme*; amaç ve konu birliğine sahip işletmelerin birleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu birleşmeler rekabet gücünü arttırmak için avantaj sağlamaktadır. *Dikey birleşme*, üretim faaliyetinin bütün aşamalarında faaliyetine devam eden işletmelerin birleşmesidir. Burada işletmeler yatay birleşmenin aksine farklı faaliyet alanına sahip olmalıdır. Son olarak *karma birleşmeler* olarak ifade edilen birleşme, organik herhangi bir bağa mensup olmayan işletmelerin şirket birleştirmesidir. Bu yöntem tek olarak gerçekleşmesi mümkün olmayan değerlerin yaratılmasını kolaylaştırmaktadır. Maliyeti azaltarak, pazar ihtiyaçlarını karşılamada esneklik artışı yaratmaktadır. Bunlarla beraber tamamen farklı yapı olması nedeniyle kültür çatışmalarına neden

olabilmekte, ortaklık daha önemli bir noktaya konulup hedeflerden sapmalar meydana gelebilmektedir (Lilja vd., 2003).

Pazar arayışlarında yöntemi tercih eden firmalarda yalnız girişimlerde desteklenemeyecek ağlar oluşturma ve farklı ihtiyaçlar karşısında esnek potansiyelini arttırma, tek başına karşılanacak maliyetlerin belirli bir miktarda düşürülmesi ve teknoloji yardımı ile sağlanacak rekabet olası rekabet üstünlüğü, bu sistemi avantajlı bir konuma oturtmaktadır. Bunun yanında farklılıkların yol açabileceği karmaşık düzen şirket adına geri dönülemeyecek hasarlara yol açabileceği gibi firmanın imajında kimlik kargaşası yaratma olasılığını da beraberinde getirmeye müsait bir yapıdadır (Cengiz vd., 2003: 171-175).

4.8 Anahtar Teslim Projeler

Özellikle standardize satışların gerçekleştirildiği alanlar için oluşturulan anahtar teslim projeler, çok uluslu şirketlerin bir üretim tesisinin ihalesini üstlenip her şeyini kullanıma hazır hale getirerek teslim etmesiyle bilinen projelerdir. Projeleri diğer yöntemlerden ayıran en büyük özellik ise çok büyük çapta yatırımları kapsıyor olması ve çok yönlülüğünün karmaşadan ve dezavantajdan ziyade en büyük kozlarından birini oluşturuyor olmasıdır (Lilja vd., 2003).

Maddi açıdan oldukça geniş bütçeler gerektiriyor olması, projeye dahil olabilecek şirket sayısını oldukça aza indirmekle birlikte, özellikle pahalı üretim süreçlerine ihtiyaç duyan petrol aramaları, ilaç firmaları gibi alanlarda yoğunlaşan bir sektör olduğu gerçeğini taşımaktadır. Bu tür yatırımlar söz konusu olduğunda pek çok ülke kendi kaynaklarının işletim hakkının devlete bağlı kalmasını arzu ediyorsa da büyük şirketlerinki kadar bütçe ayrılamıyor olması bu şirketlerin önünü açmıştır. Doğrudan yatırıma nazaran az risk taşıyan sistem, projenin bütünlüğü dahilinde de karşılaştığı kolaylık sayesinde rahat etmiştir. Bunların yanında proje bitiminde proje

şirketi sunduğu projeye bağlarını kesmiş ve pazarına dahil olamadan farklı arayışlar bulmak zorunda kalmıştır (Lilja vd., 2003).

Diğer bir nokta ise satıcının elde ettiği kazançlar sonucu potansiyel rakip konumunda olmasıdır ve zaman içerisinde kâr avantajını yitirmesi söz konusu olma ihtimali taşımaktadır (Hill, 2001: 435).

4.8. Stratejik İttifaklar

Firmalar ve şirketler belirledikleri uluslararası pazarlara girebilmek için ve bunları tek başlarına başaramayacaklarını anladıkları zaman, rekabette öne çıkmak ve belirli avantajları elde etmek için stratejik ortaklığı tercih etmektedirler. Bu tip ortaklıklar rekabet ortamında doğru pazarı bulma ve ulaşmanın yanı sıra, bu pazarlardaki belirli varlıklara ve sermayeye ulaşırken, transfer ve üretim maliyetlerinden de kurtulmuş olurlar. Benzer şekilde teknolojik avantajlarında elde edildiği bu tip ortaklıklarda, aynı zamanda itibar kazanma ya da artırma fırsatları da doğabilmektedir (Çınar, 2004: 164).

4.10. Doğrudan Yabancı Sermaye

Emek yoğun üretimlerde tercih edilen bu yöntem ile işletme yabancı ülkede direk kendi yatırım yapmayı üstlenmektedir. Emek yoğun üretimlerde tercih sebebi olmasının altında, üretim tesisi kurmak için gerekli olan sermaye ve ekipman, sermaye yoğun üretim sürecine nazaran daha az maliyetlidir. Ayrıca yerel bir işletmenin kendi isteklerine uygun yapılandırma sürecinin daha maliyetli olduğu durumlarda da öncelik verilen bir yöntemdir (Lilja vd., 2003). Pazarına girilecek ülkede satın alınabilecek tesis yokluğu veya pahalı olması bu yöntemin seçilmesinde etkili olan bir diğer nedendir.

Bu tür bir yapılandırmada yerel idareler teşvik edici politikalar uygulamaktadır. Bu sayede maliyetleri azaltabilecek olan işletme büyük bir avantaj sahibi olmaktadır (Lilja vd., 2003).

Sıfırdan yapılacak olan bir yatırımın bir diğer avantajı daha; bir işletmeyi devralma durumunda, öncesinden eski borç, işgücü birimleri arasında oluşabilecek olası uyumsuzluklar doğurabilmektedir ve bu olumsuzluklardan kurtulmuş olunacaktır. Bu avantajların yanı sıra dezavantajlarına değinecek olursak, bu yöntemde zaman sorunsalıyla karşılaşmaktadır. Süreç, zaman almaktadır. Sıfırdan yapılmasından kaynaklı bürokratik işlemlerle karşılaşılabilir ve arazi problemleriyle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bunlara ek olarak işgücü donanımı, hukuki yapıya uyum gibi başka problemlerde işletmelerin karşısında çıkmaktadır (Griffin vd., 1999: 437).

BÖLÜM V

5. SUBWAY MARKASININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmektedir. Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırma verilerinin analizi ve değerlendirilmesi ile sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Daha önce ayrıntılı şekilde bahsedildiği üzere, franchising sistemi veren ile alan arasındaki sözleşmeler ile gerçekleşmektedir. Fakat Türkiye’de mevcut hukuk sistemi içerisinde franchising anlaşmalarına ilişkin ayrı bir yer yoktur. Bu nedenle, bu tip anlaşmalar karşılıklı güven ve işbirliği içinde yürütülmektedir. Franchise hakkını veren taraf, isim hakkını, üretim metodlarını, diğer yardımları (reklam, dizayn, mekan seçimi, kredi bulma vb.) franchise hakkını alana sağlamalıdır. Bunun karşılığında ise, franchise alan firmadan karşılığını almalıdır. Mevcut literatür incelendiğinde ise, karşımıza çıkan önemli göstergelerden bir tanesi franchise veren firmalarının çoğunun yabancı kökenli olmalarıdır. Bu anlamda da sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Gıda sektöründe franchise hakkı alan şirketlerin franchise alma konusundaki görüşlerine yönelik yapılan bu araştırma, Türkiye’de yaygınlığı giderek artan Subway firması üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, teorik olarak Subway firmasının franchising sisteminin Türkiye’de uygulanabilirliğini görmek ve memnuniyeti ölçmeye çalışmaktır.

Diğer amaçlar ise şöyle ele alınabilir;

- Türkiye’de hızla artan Subway franchise ağının yatırımcılarına yönelik bilgiler elde etmek,
- Yatırımcıların Subway alma nedenlerini belirlemek,
- “Subway”e ulaşmanın zorluklarını görmek,
- Subway franchise sistemi içerisinde sözleşme şartlarının nasıl oluşturulduğunu belirlemek,
- Ana firmanın franchisee olarak belirlediği firmaların hangi özelliklerine önem verdiğini görmek,
- Ana firmanın ne gibi yardım ve destekler sağladığını görmek,
- Subway franchise hakkını alanların kendilerini bağımsız hissedip hissetmediklerini ölçmek,
- Tarafların sözleşme öncesi beklentileri ve bu beklentilerin ne derecede karşılandığını belirlemektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada Subway franchising sisteminin Türkiye’deki uygulaması tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket çalışması gıda sektöründe Subway franchising alan işletmecilere yönelik yapılmıştır.

Araştırmanın sadece Subway franchising sistemine dahil olan işletmeleri kapsamasının sebebi, son bir kaç yılda Subway’in pazara hızlı bir giriş yapmış olmasıdır. Örneğin, Ankara’da 2009 ve 2010 yılında herhangi bir şube mevcut değilken, bu dönemden sonra Subway sayısı hızla artmış ve 20’yi aşmıştır.

Ayrıca, bu araştırma kapsamında anket uygulanan şirketler Subway firmasından franchise alan işletmelerdir. Ana kitle olarak, Özellikle İstanbul ve Ankara’da mevcut bulunan Subway mağazaları alınmış olup, işletme sahibi ve yöneticilerinden toplam 40 kişi ile anket çalışması yapılmıştır.

19 sorudan oluşan anket, mevcut literatür ve daha önceki araştırmalar ışığında hazırlanmıştır. Bu 19 sorudan 13 tanesi, cevap seçeneklerinin tam olarak belirlendiği kapalı uçlu, 6 soru ise derecelmeli şekilde hazırlanmıştır.

5.3. Metodoloji

Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler ile elde edilen veriler kodlanarak SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

5.4. Araştırmanın Türü

Bu araştırma, açıklayıcı bir araştırmadır. Açıklayıcı araştırmalar; öngörü ortaya çıkarma imkanı sağlamaktadırlar. Bu tip araştırmalar hipotezlerden ya da durum tespitine yönelik yapılan saha çalışmalarından temellenerek veri toplama araçları aracılığı ile değişkenler arasında ilişki kurmayı ve mevcut durumları göstermeyi hedeflemektedir.

Bu araştırmada tümevarım yöntemi uygulanmıştır. Tümevarım yöntemi; mikro düzeyden başlanarak genel sonuç ve kanılara varılmasını hedefleyen yöntemdir

Tüm bunlarla birlikte bu araştırma, hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır (Saruhan vd., 2011: 135).

BÖLÜM VI

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın anketleri, Türkiye’de aktif olarak faaliyette bulunan 40 kişilik Subway işletmecisi ve işletme sahibi tarafından doldurulmuştur. Elde edilen anketlerin verileri ise SPSS19 programına tanıtılarak, hipotezler “Bağımsız İki Örneklem t testi” ile analiz edilmiştir.

6.1. Güvenilirlik Analizi

İlk olarak, yapılan anketin güvenilirlik analizi ele alınmıştır. Bu analizin amacı, ankette sorulan soruların hipotezlerin analiz edilmesinde ne derece etkili ve güvenilir olduğunu saptamaktır. Aşağıdaki tablo güvenilirlik analizinin bir sonucunu vermektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,885	33

Katılımcıların SUBWAY’i tercih etmelerindeki unsurları ve nitelikleri belirlemeye yönelik olan, 33 sorudan oluşan ölçeğin tümüne yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's α değeri 0, 885 çıkmıştır.

Güvenilirlik analizi değerlendirmesi, 5 farklı kategoride sınıflandırılabilir. Bu sınıflar;

0-0.20 → Güvenilmez

0.20-0.40 → Az Güvenilir

0.40-0.60 → Orta Derecede Güven

0.60-0.80 → Önemli Ölçüde Güvenilir

0.80-1.00 → Mükemmel (Kalaycı, 2014: 405).

Şeklinde ölçeklendirilmektedir. Bu durumda, ilk aşamada anket sorularımız yeterli güvenilirliğe sahip görünmektedir. İkinci olarak ise, her bir sorunun ankette çıkarılması durumunda bu güvenilirliği ne ölçüde etkileyeceğini göstermektir. Bu sayede anketin bütünlüğü ispatlanmış olacaktır.

Buna göre; güvenilirlik değerinin 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir. 0,60'dan düşük olması durumunda faktör analizinin yapılamayacağı ifade edilmektedir. Değerin yüksek olması veri setlerinin analizleri için yeterli güvenilirliği sağlamaktadır (Kalaycı, 2014: 322).

Benzer şekilde, güvenilirlik analizleri Subway'in tercih edilmesindeki nedenlerin, zorlukların ve etkenlerin testleri içinde ayrı ayrı yapılmıştır. Aşağıdaki tablolarda her bir hipotez için yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuçları ayrıca görülebilir. Üç grup halindeki tercih unsurları için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Boyut 1: Subway franchise sistemine dâhil olma sebepleri

Boyut 2: Subway franchise sistemine dâhil olma sürecinde karşılaşılan zorluklar

Boyut 3: Subway franchise sistemine dahil olmaya götüren etkenler

Aşağıda ki tablolarda yukarıda tanımlanan 3 unsurun kendi içindeki güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

Tablo 5. Boyut 1 için Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,603	6

Birinci boyut için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 5.'de görüldüğü üzere 0,603 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre, Boyut 1 güvenilir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6. Boyut 2 için Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,611	6

İkinci boyut için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 6.'da görüldüğü üzere 0,611 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre, Boyut 2 güvenilir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7. Boyut 3 için Güvenilirlik Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,712	5

Üçüncü boyut için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 7.'de görüldüğü üzere 0,712 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre, Boyut 3 güvenilir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

6.2. Değişkenlerin Dağılımı

Sıklık dağılımları bize, ankete katılan katılımcıların sayısı ve değişken birimleri hakkında genel bir bilgi sunmaktadır. Katılımcıların nitelik ve özelliklerine ait olan soruları, 40 katılımcının tümü eksiksiz olarak cevaplamıştır.

6.2.1. Kategoriye Göre Dağılım

Yukarıda bahsedildiği üzere, franchise sistemine dahil olan girişimcilerin nasıl bir sözleşme ve işletme yapısına sahip olduklarını iyi anlamaları önemli bir husustur. Bu anlamda, SUBWAY ile franchise sözleşmesi yapan girişimcilere ilk olarak sorulan soru, kendi işletmelerini hangi kategoride gördükleridir. SUBWAY işletme sahiplerinin ve işletmecilerinin mevcut konumlarını nasıl gördükleri ve bunun farkında olduklarını görmek açısından bu sorunun önemi anket çalışmasının devamı açısından önemli görülmektedir.

Tablo 8. Kategoriye Göre Sıklık Dağılımı

Kendinizi hangi kategoriye sokuyorsunuz?				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Franchise Alan İşletme	34	85,0	85,0	85,0
Bayi	6	15,0	15,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo 8.'de elde edilen sonuçlara göre, özellikle Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren SUBWAY sahipleri ve işletmecilerinin %85'i kendilerini franchise alan işletme olarak görmektedir. Diğer taraftan, geri kalan %15'lik kesim ise, kendisi işletmesini bayi olarak tanımlamaktadır. Ek olarak, Şekil 3.'de el edilen verilerin bir grafiğini sunmaktadır. Kendisini franchise alan işletme olarak görenlerin sayısal çoğunluğu anketin ve SUBWAY'ın Türkiye macerasının sonuçlarının anlamlı olarak değerlendirilmesi açısından olumlu bir durumdur.

Şekil 3. Kategoriye Göre Sıklık Dağılımı



6.2.2. Görevler Dağılım Verileri

Şüphesiz her bir SUBWAY işletmesinin sahipleri dışında birer yöneticileri olduğu kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle, Türkiye'de SUBWAY franchise sisteme dahil olmanın nedenleri, zorlukları ve etkenlerini görmek açısından her iki

kategoride ankete dahil edilmiş, ve cevaplar istenmiştir. Anket verilerine göre, SUBWAY katılımcılarının %80'i işletme sahibi iken, katılımcıların sadece 8 tanesi, yani %20'si SUBWAY'de görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun SUBWAY franchise sistemine sahip olan girişimcilerden olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 9. Göreve Göre Sıklık Dağılımı

Hangi kademede görev yapmaktasınız?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İşletme Sahibi	32	80,0	80,0	80,0
	İşletme Yöneticisi	8	20,0	20,0	100,0
	Toplam	40	100,0	100,0	

Şekil 4. katılımcıların çubuk grafiğini de göstermektedir.

Şekil 4. Göreve Göre Sıklık Dağılımı



6.2.3. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Üçüncü olarak, ankete katılan SUBWAY girişimcilerinin eğitim durumlarını tespit etmeye yönelik soru sorulmuştur. Amaç ise, katılımcıların demografik yapısı ve niteliklerini de görebilmektir. Böylelikle, son dönemde hızla büyüyen SUBWAY franchise işletmelerinin hangi eğitim düzeyindeki girişimciler tarafından tercih edildiğinin görülmesi amaçlanmıştır.

Tablo 10. Öğrenim Durumuna Göre Sıklık Dağılımı

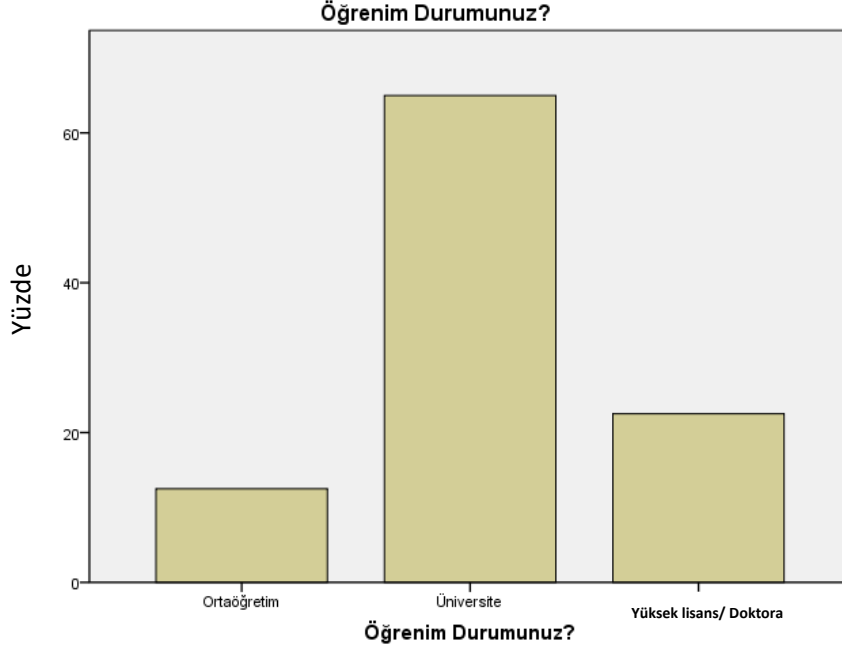
		Öğrenim Durumunuz?			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ortaöğretim	5	12,5	12,5	12,5
	Üniversite	26	65,0	65,0	77,5
	Yüksek Öğrenim	9	22,5	22,5	100,0
	Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo 10. sonuçları göstermektedir. Bu sonuçlara göre, SUBWAY girişimcilerinin büyük çoğunluğu üniversite ya da bir yüksek lisans ya da doktora programından mezun olmuştur. Toplam 35 kişi, katılımcıların %87,5 kadarı en az üniversite mezunudur. Geri kalan 5 katılımcı ise, lise mezunu olarak tespit edilmiştir.

SUBWAY franchise sistemi ile ilgili uygulanan anket ve ankete tabi küçük örnekleme göre, SUBWAY franchise kontratlarını imzalayanların büyük çoğunluğu üniversite ve yüksek lisans ya da doktora programlarından mezun olmuşlardır.

Şekil 5.'de grafik ile detaylı şekilde gösterilmiştir.

Şekil 5. Öğrenim Durumuna Göre Sıklık Dağılımı



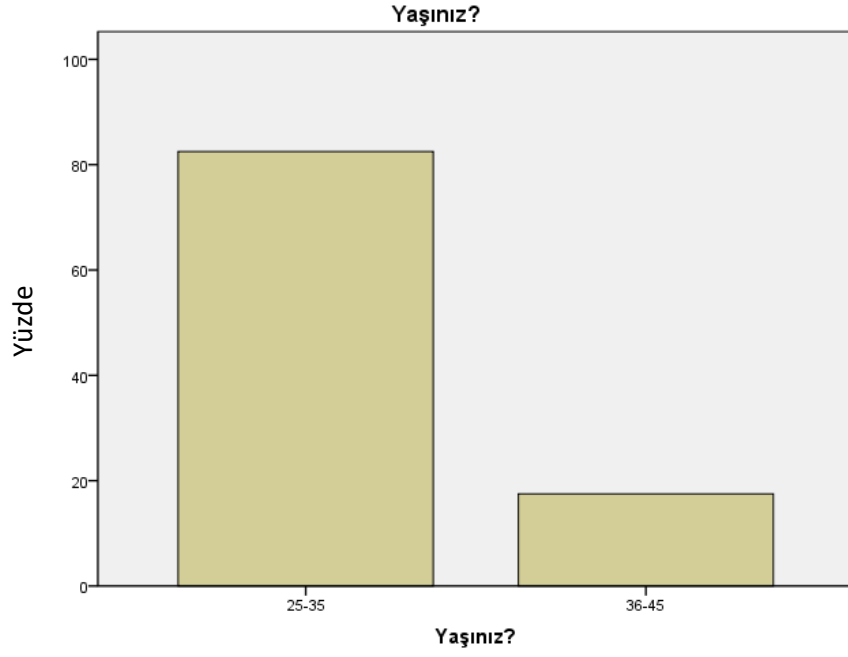
6.2.4. Yaş Dağılımı

Dördüncü soru ise, katılımcıların doğrudan demografik özelliklerinden biri olan yaş aralıklarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Tablo 11.'de verilen sonuçlarda görüleceği üzere, SUBWAY franchise girişimcilerinin %82,5'i 25-35 yaş arasında dağılmaktadır. Şekil 6. girişimcilerin yaş dağılım grafiğini ayrıca göstermektedir.

Tablo 11. Yaşa Göre Sıklık Dağılımı

		Yaşınız?			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	25-35	33	82,5	82,5	82,5
	36-45	7	17,5	17,5	100,0
Toplam		40	100,0	100,0	

Şekil 6. Yaşa Göre Sıklık Dağılımı



6.2.5. Önceki Meslekler Dağılımı

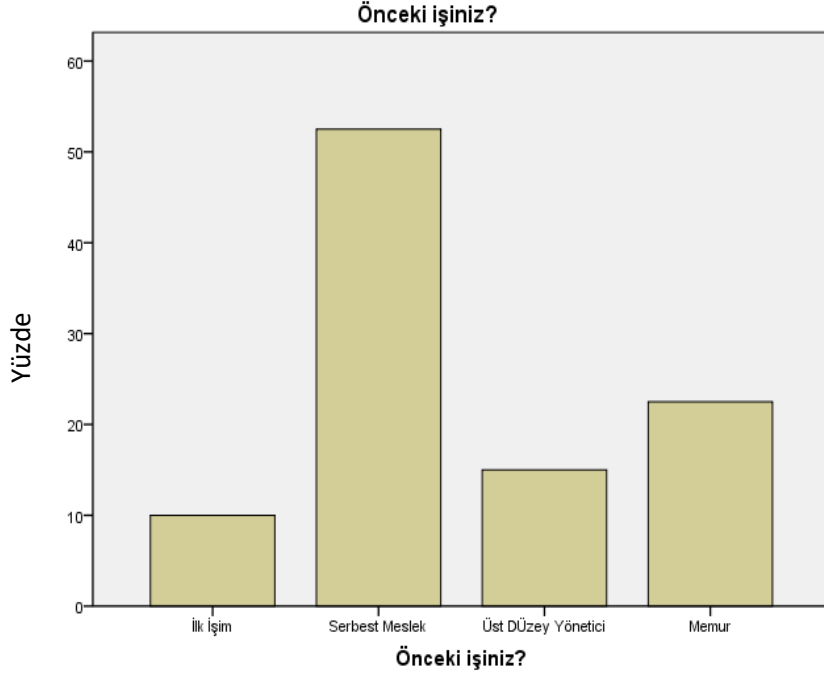
Beşinci soruda ise katılımcılara önceki meslekleri sorularak, katılımcıların nitelik ve özellikleri hakkında bilgi toplanması hedeflenmiştir. Tablo 12. ve Şekil 7.'de elde edilen veriler gösterilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası, %52,2'si daha önce serbest meslek yaptıklarını belirtmiştir. Devamında ise, ilk işi olanların, üst düzey yönetici olanların ve memur olanların sayıları birbirlerine bir hayli yakın görünmektedir.

Tablo 12. Önceki İşe Göre Sıklık Dağılımı

Önceki işiniz?				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İlk İşim	4	10,0	10,0	10,0
Serbest Meslek	21	52,5	52,5	62,5
Üst DÜzey Yönetici	6	15,0	15,0	77,5
Memur	9	22,5	22,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ek olarak grafik üzerinde gösterilmiştir (Bkz. Şekil 7.).

Şekil 7. Önceki İşe Göre Sıklık Dağılımı



6.3. Tanımlayıcı Testler ve Sonuçları

Bu alt bölümde SUBWAY’ın Türkiye macerasının nasıl geliştiği ve özellikle hangi sebeplerin, zorlukların ve etkenlerin SUBWAY franchise sistemine dahil olmayı etkilediği tespit edilmektedir. Bir üst bölümde, elde edilen demografik, nitelik ve özellikler ile SUBWAY franchise sisteminin hızla artan bir trend ile nasıl yayıldığını, kimler tarafından alındığı istatistiksel olarak tespit edilmektedir.

6.3.1. Sebepler

Tablo 13. altındaki tablo seti, katılımcıların SUBWAY franchise sistemine dahil olma nedenleri ile ilgili verdikleri cevaplar mevcuttur. Tanımlayıcı istatistikler ele alındığında, SUBWAY franchise sistemine Türkiye’de dahil olmanın en önemli 3 sebebi ele alınacaktır. Bu anlamda, SUBWAY’in tercih edilmesinin en önemli sebebi, franchise alan işletmenin hukuken bağımsızlığı olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda bakıldığında, SUBWAY sistemine dahil olmanın ilk nedeni yapısal unsur olarak olmuştur. İkinci sebep ise, SUBWAY franchise sistemine dahil olma maliyetlerinin, sıfırdan gıda sektöründe hizmet verecek bir işletme kurulmasından daha düşük olması olarak tespit edilmiştir. Son olarak, SUBWAY markasının tanınmış olması üçüncü önemli bir sebep olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Sebepleri ve Tanımlayıcı Bulguları

Tanımlayıcı İstatistikler			
	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma
Ana firmanın tanınmış olması	40	4,20	,405
Markanın iyi tanınmış olması ¹	40	4,22	,423
Ön eğitim gerektirmemesi	40	3,75	,439
Hukuken bağımsızlık	40	4,30	,464
Kendi başına iş kurma maliyetinden düşük maliyetli olması	40	4,27	,452
Ek iş yaratması	40	2,30	,464
Geçerli katılımcı (listeye göre)	40		

Ana firmanın tanınmış olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	32	80,0	80,0	80,0
Çok Önemli	8	20,0	20,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Markanın iyi tanınmış olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	31	77,5	77,5	77,5
Çok Önemli	9	22,5	22,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ön eğitim gerektirmemesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Fikrim Yok	10	25,0	25,0	25,0
Önemli	30	75,0	75,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Hukuken bağımsızlık

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	28	70,0	70,0	70,0
Çok Önemli	12	30,0	30,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Kendi başına iş kurma maliyetinden düşük maliyetli olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	29	72,5	72,5	72,5
Çok Önemli	11	27,5	27,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ek iş yaratması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Az Önemli	28	70,0	70,0	70,0
Fikrim Yok	12	30,0	30,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

6.3.2. Zorluklar

Tablo 14. altındaki tablo seti, katılımcıların SUBWAY franchise sistemine dahil olma aşamalarındaki zorluklar ile ilgili verdikleri cevaplar mevcuttur. Tanımlayıcı istatistikler ele alındığında, SUBWAY franchise sistemine Türkiye’de dahil olma süreçlerinin en önemli 3 zorluğu ele alınacaktır. Bu anlamda, SUBWAY franchise sistemine dahil olmanın en büyük zorluğu katılımcılar tarafından ana firmaya ödenen sürekli ve istikrarlı ödemeler olduğu belirtilmiştir. İkinci önemli zorluk ise, SUBWAY franchise sistemine dahil olma sürecinde ödenen başlangıç ödemesi olarak tespit edilmiştir. Son olarak, SUBWAY markasının başlangıçta girişimcilere kredi imkanı sunmaması ya da kredi alımlarında garantörlükler sağlamaması katılımcıları zorlayan bir diğer etken olmaktadır.

Bütün bu zorlukların ışığında, SUBWAY franchise sistemine dahil olunmasında karşılaşılan sorunlar büyük oranda finansman sağlanması, giriş sermayesi ve aylık ödemeler gibi maddi unsurlar olarak tespit edilmiştir.

Tablo 14. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Zorlukları ve Tanımlayıcı Bulguları

Tanımlayıcı istatistikler

	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma
Başlangıç ödemesinin yüksek olması	40	4,40	,496
Ana firmaya sürekli yüzde ödenmesi	40	4,58	,501
İşletmede istenilen değişikliklerin yapılamaması	40	1,28	,452
Ana firmanın sıkı denetimi	40	2,07	,526
Ana firmanın yeterli yardımda bulunmaması	40	4,15	,427
Ana firmanın banka kredileri açısından garantörlük olayına sıcak bakmaması	40	4,18	,385
Geçerli katılımcı (listeye göre)	40		

Başlangıç ödemesinin yüksek olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	24	60,0	60,0	60,0
Çok Önemli	16	40,0	40,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ana firmaya sürekli yüzde ödenmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	17	42,5	42,5	42,5
Çok Önemli	23	57,5	57,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

İşletmede istenilen değişikliklerin yapılamaması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemsiz	29	72,5	72,5	72,5
Az Önemli	11	27,5	27,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ana firmanın sıkı denetimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemsiz	4	10,0	10,0	10,0
Az Önemli	29	72,5	72,5	82,5
Fikrim Yok	7	17,5	17,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ana firmanın yeterli yardımda bulunmaması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Fikrim Yok	1	2,5	2,5	2,5
Önemli	32	80,0	80,0	82,5
Çok Önemli	7	17,5	17,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Ana firmanın banka kredileri açısından garantörlük olayına sıcak bakmaması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	33	82,5	82,5	82,5
Çok Önemli	7	17,5	17,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

6.3.3. Etkenler

Tablo 15.'nin altındaki tablo seti, katılımcıların SUBWAY franchise sistemine dahil olma anlamında içsel etkenleri ile ilgili verdikleri cevaplar mevcuttur. Tanımlayıcı istatistikler ele alındığında, SUBWAY franchise sistemine Türkiye'de dahil olmanın en önemli 3 içsel etkeni ele alınmıştır. Bu anlamda, katılımcıların SUBWAY'yi tercih etmesindeki en önemli içsel etken, katılımcıların kişisel özellikleri ile SUBWAY franchise sistemini yürütebileceklerini düşünmeleri olmaktadır. İkinci içsel etken ise, girişimcilerin daha önceki tecrübelerinin SUBWAY franchise sistemine uygun olduklarını düşünmeleri ve bu tecrübeleri ile başarıya ulaşabileceklerini düşünmeleri olmaktadır. Son olarak, girişimciler SUBWAY franchise sistemine dahil olma süreçlerinde kendi sermayelerinin bu franchise anlaşmasını karşılayacağını düşünmeleri olmuştur.

Tablo 15. SUBWAY Franchise Sistemine Dahil Olma Etkenleri ve Tanımlayıcı Bulguları

Tanımlayıcı İstatistikler

	Katılımcı	Ortalama	Std. Sapma
Gerekli mali kaynağa sahip olmam	40	2,15	,362
Kişisel özelliklerim	40	2,35	,483
Aktif ve sürekli işin başında olmam	40	1,33	,474
Önceki tecrübelerim	40	2,25	,439
Yaşım	40	1,25	,439
Geçerli katılımcı (listeye göre)	40		

Gerekli mali kaynağa sahip olmam

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	34	85,0	85,0	85,0
Çok Önemli	6	15,0	15,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Kişisel özelliklerim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	26	65,0	65,0	65,0
Çok Önemli	14	35,0	35,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Aktif ve sürekli işin başında olmam

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemsiz	27	67,5	67,5	67,5
Önemli	13	32,5	32,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Önceki tecrübelerim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemli	30	75,0	75,0	75,0
Çok Önemli	10	25,0	25,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Yaşım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Önemsiz	30	75,0	75,0	75,0
Önemli	10	25,0	25,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle 2000’li yıllardan sonra hızla artmakta olan franchise anlaşmaları, gıda sektöründe de yaygın ve hızlı bir şekilde artışını sürdürmüştür. Bu anlamda, SUBWAY firması da Türkiye’ye giriş yapmıştır. İlk yıllarda sayıları çok çok az olsa da özellikle 2000’li yılların ikinci 10 yıllık döneminde franchise işletme sayısını hızla artırdığı görülmektedir. Bu tez bu artışın arkasında yatan sebepleri, zorlukları ve etkenleri, girişimcileri demografik, nitelik ve diğer özelliklerine bakarak tespit etmeyi amaçlamıştır.

Bu anlamda, Ankara ve İstanbul’da bulunan SUBWAY işletmelerine ve bu işletmelerin girişimcilerine yönelik yapılan anket sonuçları ve istatistiksel verilere göre, SUBWAY’in Türkiye macerasında şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- SUBWAY, Türkiye’de son dönemde hızla yaygınlaşan bir franchise sistemidir. Öncelikle, SUBWAY franchise sistemine dahil olan girişimciler büyük oranda, genç, üniversite ve yüksek öğretim mezunu ve daha önce serbest olarak çalışan bireylerdir. Serbest çalışan bu genç ve eğitimli girişimciler SUBWAY’i Türkiye’de bir fırsat olarak görmüş ve hızlı bir şekilde yayılmasına sebep olmuşlardır.
- İkinci olarak, SUBWAY franchise sistemine dahil olma sürecinde karşılaşılan mali zorlukları yine aynı demografik yapıdaki genç, eğitimli ve serbest meslek tecrübesi olan girişimci bireyler tarafından daha kolay atlattıkları tespit edilmiştir. Bu zorluklara rağmen de SUBWAY firmasının hızlı yayılmasını sağladıkları tespit edilmiştir.
- Son olarak, SUBWAY franchise sistemine dahil olan girişimci grubun, kendilerini almış oldukları yüksek eğitimden dolayı yeterli olarak görmeleri, serbest meslek tecrübelerinden dolayı riskleri göze alabilmeleri ve finans kaynaklarına ulaşabilecek düzeyde olmaları SUBWAY’in son 5-6 yılda bu kadar yaygınlaşmasında önemli içsel etkenler olduğu göze çarpmaktadır.

Kısacası, son dönemde SUBWAY franchise sistemi örneğinde yola çıkarak artan franchise sisteminin daha çok genç ve eğitimli nüfus tarafından tercih edildiği görülmektedir. Gıda sektöründe daha önce hizmet vermiş ve vermekte olan, daha yaşlı ve düşük eğitimli girişimcileri franchise sisteminden ve anlaşmalarından uzak durdukları anlaşılmaktadır. Bunun en önemli sebebi, son dönemde yayılan bu uygulamanın demografik yapılar ile birlikte, talep tarafında da yoğun şekilde bulunan genç nüfusun daha iyi tanınması şeklinde bir sonuca varılabilmektedir.

Özetleyecek olursak, Türkiye’de franchising sistemini tercih etme nedenlerinden en mühim olanı; sisteme dahil olacak girişimcilerin bu süreci idare edebileceklerine inanmaları olmuştur. Bunun en büyük sebebi hazır bir sistemin içine dahil olma fikrinin cazip gelmesidir. Bu sistem içerisinde ürünlerin, fiyatların ve hatta dizaynın bile franchise girişimcilerine sorumluluk yüklemeksizin direkt olarak sunulması ve yürüyen ve ilerleyen bir süreç içerisine girme fikri; denenmemiş, yeni tasarlanması gereken ve büyük çabalar sonucu oluşturulan yeni bir markanın önüne geçmektedir. Dolayısıyla başarısını kanıtlamış markanın çatısı altında olmak güven duygusunu artıracaktır.

Franchising sisteminin sunmuş olduğu kolaylıkların yanı sıra güçlükler de vardır. Özellikle katılımcıları bazı yükümlülükler altına sokmaktadır. Örnek olarak, ana firmaya düzenli ve devamlı ödenen maddi bedeller, girişimciler tarafından büyük bir külfet olarak görülmektedir. Öte yandan, sabit bir sistem içerisinde olma durumu, işletme sahiplerine yenilik ve değişiklik yapma olanağı tanımamaktadır. Bu sebepten, franchising işletmelerinin gelişme düzeyleri çok fazla değişme göstermemektedir.

Sonuç olarak, bu sistem, ilk kez işletme açmayı düşünenler için, kendilerini daha emniyette hissedecekleri bir süreç olabilir. Fakat işletmesinin sürekli bir evölüsyon içerisinde olmasını isteyen bir yatırımcı için pek tatmin edici olmayabilir. Bundan ötürü, girişimcilerin yaşı, öğrenin durumu, daha önce deneyim sahibi olup olmamaları ve beklentileri gibi çeşitli etkenler franchising sistemini olumlu ve ya olumsuz kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2001), Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Ankara.

Akat, Ö. (2004), Uluslararası Pazarlama, Ekin Kitabevi, 5. Baskı, Bursa.

Akram, M., Faheem M. A., Khyzer, M., Iqra, A. (2011), Globalization and its Impacts on the World Economic Development, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 23, ss. 291-297.

Aktan, Ç. C. ve Şen H. (1999). Globalleşme. Erişim tarihi:13.05.2016, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/globalleşme/tarihsel.htm>.

Aktan, Ç. C. ve Vural İ. Y. (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.

Aktel, M. (2001). Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Yayınları, Cilt:6, Sayı:2, s.193-202.

Albaum, G. (1994), International Marketing, Addison Wesley co. 2. Edition, USA.

Albaum, G., vd. (1995), International Marketing and Export Management, Addison-Wesley Publishing Company, USA.

Altunışık, R., vd. (2002), Modern Pazarlama, Degisim Yayınları, İstanbul.

Amin, S. (1997), Kapitalizm, Emperyalizm, Küreselleşme, Çev.Fikret Başkaya, Özgür Üniversite Forumu Dergisi, Sayı.1, İstanbul.

Andersson, S., Gabrielsson, J., Wictor, I. (2004), International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. Canadian Journal of Administrative Sciences 21(1), 22-34.

Arvind, P., Rabi, S., Bhagat, Kashlak, R. J. (2005), *International Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Aslan, N. (2005). *Dünya Ekonomisinde Gelişmeler: Küreselleşme*. Küçükahmetoğlu O. (Ed.). vd. "Ekonomik Entegrasyon Küresel ve Bölgesel Yaklaşım" Ekin Yayınevi, Ankara.

Backhaus, K. (2005), *International Marketing*, Çev. Block B., Palgrave Macmillan, New York.

Ball, D. A., vd. (2002), *International Business, The Challenge of Global Competition*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Bayar, F. (2008). *Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye*. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı. 32, s. 25-34.

Birchall D. ve diğerleri. (2004). *Competences for International Management*, *Singapore Management Review*, 1996, Vol.18, Issue 1, Ebscohost veri tabanı, s.8.

Blomstermo, A., Eriksson, K. and Sharma D.D. (2004), *Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms*. *Journal of International Entrepreneurship* 2, 239-258.

Bozkurt, V., (2000). *Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar*, *Küreselleşmenin İnsani Yüzü*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Bursa.

Bryane, M. (2003). *Theorising the Politics of Globalisation: A Critique of Held et al*. *Transformationalism*, *Journal of Economic and Social Research*, Vol 4, No.2.

- Burdon S., Chelliah J., Bhalla A. (2009), Structuring enduring strategic alliances: the case of Shell Australia and Transfield Services, *Journal of Business Strategy*, 30(4), 42-51.
- Byrne S., Popoff L. (2008). *International Joint Ventures Handbook*, Baker & McKenzie.
- Can, H. (1997), *Organizasyon ve Yönetim, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, E., Gerez A. E., Arslan, F. M., Pirinti S., Tıǧlı, M. (2003), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çavuşgil, S. T., Ghauri, P. N. (1990), *Doing Business in Developing Countries*, Routledge, United Kingdom.
- Chetty, S., Hunt, C. C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus A Born-Global Approach, *Journal Of International Marketing*, Vol.12,57-81.
- Chetty S., Hunt, C. C. (2003), Paths to internationalisation among small to medium-sized firms a global versus regional approach. *European Journal of Marketing* 37(5/6), 796-820.
- Christophe, S. E., Hun Lee (2005), What matters about internationalization: a market- based assessment. *Journal of Business Research* 58(5), 636-643.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. (1989). *International Business, Environments and Operations*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- David, H. J., Wheelen T. H. (1993), *Cases in Strategic Management*, Addison Wesley Publishing, USA.
- De Clercq, D., Sapienza H.J. , Crijns, H. (2005), The internationalization of small and medium-sized firms, *Small Business Economics* 24, 409-419

Dhanaraj ve Beamish (2003), A Resource Based Approach To The Study of Export Performance, 41 (3) ss. 242- 261.

Dinçer Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, Journal of International Business Studies, 29, 45-66.

Elçin, A. B. (2012). Küreselleşmenin Tarihçesi. Erişim Tarihi:13.05.2016, <http://www.meritymm.com/wpcontent/uploads/2013/05/kuresellesme.pdf>.

Elyay, İ. (2014). Küreselleşme Olgusu Çerçevesinde Ülkelerin Marka Değeri Ve Gelişmekte Olan Ülkeler Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdal, M. (1991). Uluslararası Şirketler Yönetim ve Organizasyon Yapıları Genel Pazarlama Stratejileri Türkiye’de Karşılaştıkları Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdoğan, İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1. Baskı.

Eren, E. (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, İstanbul.

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

Erkan, H. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Esgin, A. (2001). Ulus-Devlet ve Küreselleşmeye İlişkin Bazı Tartışmalar. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 25, No:2, s. 188-190.

Farina Altınbaşak, İ., Ekmekçi Küçükaslan, A., Gegez, E., Er, İ. (2013) Küresel Pazarlama. Öztürk, S. A. ve Ersoy, N. F. (Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2821. Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1779.

Farrell, R. R. (2007), The Future of Globalization. Retrieved September 26, 2011, from Website of The Real Truth, Magazine.

Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006), How Smaller Born-Global Firms Use Networks And Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization, Journal Of International Marketing, Vol.14: 33-63.

Gegez, A. E. (1993). Dağıtım Kanallarında Bayilik Sistemi ve Sistemin İşleyişi, Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan, Yıl 7, Sayı:38.

Geiersbach, N. (2010), The Impact of International Business on the Global Economy, Business Intelligence Journal, Vol.3, No.2.

Ghuri, P., Lutz C., Tesfom, G. (2003), Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries . European Journal of Marketing 37(5/6), 728-752

Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1990). Creation, Adoption and Diffusion of İnnovations by Subsidiaries of Multinational Corporations, Journal of International Business Studies, 19, (3).

Giddens, A. (1999). Küreselleşmenin İklimleri. Sosyal Demokrat Değişim Dergisi, 12.

Gilpin, R. (1987), The Political Economy of International Relations, Princeton University Press, USA.

Griffin, R. W., Pustay, M. W. (1999), International Business: A Managerial Perspective, Addison-Wesley, 2. Edition, United Kingdom.

Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A.(2000), Strategic networks, Strategic Management Journal 21, 203-215.

Hablemitoğlu, Ő. (2004). KreselleŐme DŐlerden Gerçekleri. Toplumsal DnŐŐm Yayınları, Ankara.

Harrison, A. (2006), Globalization and Poverty, Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Held, D., Mcgrew, A., Goldbatt D., Perraton J., (1999). Global Transformations: Politics, Economics and Culture. Cambridge: Polity Press.

Herrmann, P., Datta, D. K. (2002), Journal of International Business Studies, Washington: 3. quarter, vol.33, No: 3.

Hill, C. W. (2001), International Business, Competing in the Global Marketplaces: Postscript, Irwin-Mc Graw-Hill, 3. edition, USA.

Hirst, P., Thompson, G. (1998). KreselleŐme Sorgulanıyor, Çeviren: Erdem Ç., Ycel E., Dost Yayınları, Ankara.

Hollensen, S. (2001), Global Marketing A Market Responsive Approach, Financial Times, Prentice Hall 2. Edition, United Kingdom.

Holt, D. H., Wigginton, K. W. (2002), International Management, Second Edition, Harcourt Inc., Orlando.

Horowitz, S. (2004), Restarting Globalization after World War II; Structure, Coalitions, and the Cold War, Comparative Political Studies , 37, 127-151.

Intriligator, M. D. (2003), Globalization of the World Economy: Potential Benefits and Costs and A net Assessment, Los Angeles: Milken Institute.

Jagersma P.K. (2005), Cross – border alliances: advice from the executive suite, Journal of Business Strategy,2(1), 41-50.

Jarblad, A. (2003), *The Global Political Economy of Transnational Corporations: A Theory of Interdependence*, Lulea University of Technology, C Ektended Essay No: 047.

Jeannet, J. (1992), *Global Marketing Strategies*, Boston.

Johansson, J., Wiederstein (1975). The internalization of the firms, *The journal of management studies*,12 (3) ss. 305-22.

Johansson J., Vahine, J. (1977), The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies* (Spring-Summer), ss. 23-32.

Johansson, J., Mattson, L. G. (1988), Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach, in N. Hood and J.-E. Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, ss. 287–314.

Johanson, J., Vahlne, J.E. (2003), Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101.

Jones, M.V., Coviello, N. (2005), Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time, *Journal of International Entrepreneurship*, 6(3):284-304.

Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K. (2011), International Entrepreneurship Research (1989- 2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis, *Journal of Business Venturing*, 26:632-659.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kale P., Singh H. (2009), *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?*, Perspectives, Academy of Management.

Kar, M., Arıkan H. (2003), Avrupa Birliği Ortak Politikalar ve Türkiye, Beta Yayınevi, Ankara.

Karafakioğlu, M. (2000), Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kavoğlu, S. (2012). İtibar Yönetimi Açısından Yeşil Pazarlama: Örnek Olay İncelemesi. Tarih Kültür Ve Sanat Araştırmaları Dergisi 1(4).

Kayğusuz, İ. (2011). Küreselleşme Sürecinin Yerel Kültürler Üzerindeki Etkisi: Konya Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Koch A.J. (2001), Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? Marketing Intelligence & Planning 19(1), 65-75.

Koparal C., Zümrüt H., Ersoy N. H., Aydın N., Güllüpınar G., Önce S. (2014). Uluslararası İşletmecilik. Özalp İ, (Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2591. Açıköğretim Fakültesi Yayını, No:1560.

Kurtulmuş, N. (1996). Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul.

Kutal, G. (1982). Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Leonidou, L.C. ve Theodoslou, M. (2004), The export marketing information system: an integration of the extant knowledge. Journal of World Business 39(1), 12-36.

Lewitt, T. (1983). The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 61(3), ss.92-102.

Lilja, A. Ve Lindhe, K. (2003), Internationalization of business networks - a case study of Swedish firms entering the business network of beijing, China. Chalmers University of Technology, Göteborg.

Madsen, T. K. (1989), Successful export marketing management: Some empirical evidence, *International Marketing Review*, 6 (4), ss. 41-57.

Mendenhall, M. vd. (1995). *Global Management*, Blackwell Publishers, Oxford, United Kingdom.

Mesut, A. (2002), *Ortak Yatırımların Uluslararası Rekabet Gücü Kazanmadaki Rolü ve Sektörel Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen and Michael H. Moffett, (1999). *International Business*, Orlando: The Dryden Press, s.3-4.

Mucuk, İ. (1996), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Basım, İstanbul.

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

Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları İstanbul.

Mutlu E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları, İstanbul.

Okyay, M. (1997), *Ortak Girişimler*, İstanbul Sanayi Odası Gümrük Birliği Danışma Ofisi, İstanbul.

Onkvisit S., Shaw, J. J. (1993), *International Marketing Analyses and Strategy*, McMillan Publishing co., 2. Edition, USA.

Oran, B. (2001). *Küreselleşme ve Azınlıklar*. Ankara: İmaj Yayınları, 4. Baskı, Ankara.

Osland, G. E., Taylor, C. R., Zou, S. (2001), *Marketing Intelligence and Planning*, Bradford, Vol. 19.

Özalp, İ. (1995), *Uluslararası İşletmecilik*, Seçme Yazılar II, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir.

Özalp İ. (1998). Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.13-14.

Özalp, İ. (2004). Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özcan, M. (2000), Uluslararası Pazarlama, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Öymen, O. (2000). Geleceği Yakalamak, Türkiye ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu, 1. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, s.26.

Perlmutter, H. V., Heenan, D.A. (1989). Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Addison-Wesley Inc., Massachusetts.

Saruhan, Ş. C., Özdemirci, A. (2011), Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Seyidoğlu, H. (1978). Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama, Turhan Kitabevi, Ankara.

Seyidoğlu, H. (1994), Uluslararası Finans, Güzem Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.

Seyidoğlu, H. (2003). Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama. Güzem Can Yayınları, İstanbul, s. 189.

Şenyapar, F. G. (2008). Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Sherman, A. W., Bohlander G. (1992). Managing Human Resources, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA.

Siochrú, S. Ó. (2004), Social consequences of the globalization of the media and communication sector: Some Strategic Consideration, Geneva: International Labour Organization.

Slywotzky A., Hoban Ch. (2007), Stop competing yourself to death: strategic collaboration among rivals, Journal of Business Strategy, 28(3), 45-55.

Smith, B., Stanworth, J. (1995), Franchising, Çev. Gürvit, E., Epsilon Yayınları, İstanbul.

Stanworth, J., Smith, B. (1991). The Barclays guide to franchising for the small business, Oxford-Blackwell, United Kingdom.

Steger, M. B. (2009), Globalization: A Very Short Introduction, Hampshire: Oxford Univeristy Press.

Teal, M. E. (2007), Extent and causes of global shifts in manufacturing. Center for study of African Economies, U.K.: Oxford University Press.

Tek, Ö. B. (1990), Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Mopak, İzmir.

Tek, Ö. B. (1999), Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta yayın, İstanbul.

Terpstra V., Sarathy R. (2001). International Marketing, 8th edn., Chicago Il, Dryden Press.

Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. (2000). Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, İstanbul: Hayat.

Ulaş, D. (1999), Franchising Sistemi, Nobel, Ankara.

Varghese, N. (2011), Globalization and cross-border Education: Challenges for the development of higher education in Commonwealth countries, Kuala Lumpur: International Institute for Educational Planning (IIEP).

Varlık, A. B. (2009). Küreselleşme ve Küreselleşmenin Ortadoğu'ya Etkileri, Doktora Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wallerstein I. (1998), Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilir mi?, Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi, Der. Anthony D. King, Çev. Gülcan Seçkin, Bilim ve Sanat Yay., Ankara.

Willie, J. R. (1988), Joint Venturing Strategies, The Hand Book of Joint Venturing, Business D Irwin Inc, Homewood, Illinois.

Wisner, B. (1996), Applied Marketing, Prentice-Hall, USA.

Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6 (1): 22-72.

Yip G. (2002). Total Global Strategy, London Prentice-Hall.

Yüksel, Ö. (1999), Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, Ankara.

Zengingönül, O. (2005). Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir Miyiz? Kullanabilir Miyiz? 1(1). 85-106.

Zou G., Cavusgil S.T. (2002), The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance, Journal of Marketing, 66, ss. 40-57.

EKLER

EK 1: ANKET SORULARI

SUBWAY Franchise İşletmelerine Yönelik Tanımlamaya Dayalı Anket Çalışması

Bu çalışmanın amacı, SUBWAY franchise işletmelerinin işletme sahipleri ve işletmecilerin niteliklerinin ve özelliklerinin, SUBWAY franchise alma süreçlerini ne ölçüde etkilediğini ve Türkiye’de ne tip girişimcilere hitap ettiğini ölçmektir. Sizden özel hiçbir bilgi istenmemektedir. Bu yüzden soruları içtenlikle yanıtlamanızı rica ederiz. Saygılarımızla.

Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN

Dicle Aydoğan

1. Bir SUBWAY işletmecisi ya da sahibisiniz. Bu tip bir anlaşmayı yaparken kendinizi hangi kategoriye dahil olacağını düşünmekteydiniz?
 - Franchise Alan İşletme
 - Bayi
2. Bağlı olduğunuz SUBWAY işletmesinde sürdürdüğünüz görev hangisidir?
 - İşletme Sahibi
 - İşletme Yöneticisi
3. Öğrenim Durumunuz
 - İlk Öğretim
 - Orta Öğretim
 - Üniversite
 - Yüksek Öğretim

4. Yaşınız

25-35

36-45

5. Bir SUBWAY franchise şubesi açmadan önceki mesleğiniz nedir?

İlk İşim

Serbest Meslek

Üst Düzey Yönetici

Memur

6. Mevcut durumda işletmekte olduğunuz ya da sahibi olduğunuz SUBWAY şubesi için ana firma ile ne kadar sürelik bir kontrat imzaladınız?

1-10

11-20

7. Mevcut durumda işletmekte olduğunuz ya da sahibi olduğunuz SUBWAY şubesi bölgesinde ne kadar süreli faaliyetlerini sürdürmektedir?

1 Yıl

2 Yıl

3 Yıl

4 Yıl

4+ Yıl

8. Mevcut olarak sürdürmekte olduğunuz franchise işletmeniz için neden bir başka ana firma yerine SUBWAY’i tercih ettiniz? Nedenleri derecesine göre puanlayınız.

1	Önemsiz
2	Az Önemli
3	Fikrim Yok
4	Önemli
5	Çok Önemli

	1	2	3	4	5
Ana firma tanınmışlığı					
Marka değeri					
Aşırı eğitim süreçlerinin olmaması					
Bağımsızlık (hukuki)					
Maliyetlerin düşük olması					
Yeni iş olanağı yaratması					

9. Mevcut olarak sürdürmekte olduğunuz franchise işletmeniz için SUBWAY’i tercih ettikten sonra karşılaştığınız zorluklar nelerdi? Zorlukları derecesine göre puanlayınız.

1	Önemsiz
2	Az Önemli
3	Fikrim Yok
4	Önemli
5	Çok Önemli

	1	2	3	4	5
Giriş ödemesinin çok yüksek olması					
Aylık yüzdesel ödemeler					
Değişiklik konusunda ana firmanın katı olması					
Sıkı denetim					
Yeterli destek ve yardımların eksik olması					
Ana firmanın finans kaynağı teminine yardımcı olmaması					

10. Ana firma olarak SUBWAY ile franchise sözleşmesi imzalamaya karar verdiğinizde bu kontratlar hangi şartlar altında belirlenmiştir?

- Karşılıklı Görüşme
 Ana Firma Koşulları Kabul Edildi

11. SUBWAY ile franchise anlaşması gerçekleştirildikten sonra ana firma sizlere yeterli eğitim sağladı mı?

- Evet
 Hayır

12. Franchise anlaşması yapmadan önce sistemin ve pazarın işleyişi ile ilgili bir araştırma yaptınız mı? Bu araştırmada özellikle SUBWAY ile ilgili bilgi topladınız mı?

- Yaptım
 Yapmadım

13. Mevcut olarak sürdürmekte olduğunuz franchise işletmeniz için SUBWAY'ı tercih etmenizdeki sizin açınızdan etkili olan etkenler nelerdi? Nedenleri derecesine göre puanlayınız.

1	Önemsiz
2	Önemli
3	Çok Önemli

	1	2	3	4	5
Sermayemin yeterli olması					
Kişisel Özellik ve Niteliklerim					
Dinamik bir şekilde çelişiyor olmam					
Tecrübelerim					
Yaşım					

14. SUBWAY anlaşmasını gerçekleştirdikten sonra ana firmanın stratejilerini gördünüz. Bu stratejilerden hangisi ya da hangileri değişken bir yapıya sahiptir?

- Strateji Değiştirilmez
- Ürün Lezzeti ya da Hizmet Bölgesine Uyarlanır
- Kendi Reklam Promosyonumuzu Yapabiliriz
- Yerleşim Şekli Değiştirilebilir
- Ana Firmanın Renkleri Değiştirilebilir
- Satış Fiyatları

15. SUBWAY anlaşmasını gerçekleştirdikten sonra ana firmaya ne tür bir ödeme ya da ödemeler gerçekleştirdiniz?

- Brüt Satış Yüzdesi
- Reklam Payı Ücreti
- Başlangıç Bedeli
- Ana Firmaya Malzeme Ücreti

16. SUBWAY anlaşmasını gerçekleştirdikten sonra ana firmadan aldığımız yardım ya da yardımlar nelerdir?

- Yönetim Eğitimi Programı
- Personel Eğitimi Programı
- Kredi Olanakları
- İşletme Dizaynı ve Yerleşme Desteği
- Pazar Araştırması
- Yer Seçimi

17. SUBWAY anlaşmasını gerçekleştirdikten sonra kendi ticari fikirlerinizi firmanızda uygulayabiliyor musunuz?

- Standartlar İçerisinde
- Hayır
- Hemen Hemen

18. Bağımsız bir işletmeci misiniz?

- Evet
- Hayır
- Hemen Hemen

19. Beklentileriniz franchise sistemi içerisinde karşılandı mı?

- Evet
- Hayır
- Hemen Hemen



Ek 2: ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad : AYDOĞAN, Dicle
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi :26.10.1989
Medeni Durum :Evli
Telefon Numarası : 05363133439
E-mail : diclekskn@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Çankaya Üniversitesi	2013
Lise	Atatürk Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi	2008

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
2012	DoğanAk İnşaat Ltd. Şti.	Yönetici Asistanı
2015	Subway	İşletmeci

YABANCI DİL

İyi seviyede İngilizce