

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİ:
GANNA ÜLKESİNDE BULUNAN TÜRK GIDA
FİRMAŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Abdul Wahab AİDOO

1150Y71112

Danışman: Doç. Dr. Figen YILDIRIM

İstanbul, Haziran 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ
STRATEJİLERİ:
GANNA ÜLKESİNDE BULUNAN TÜRK GIDA
FİRMAŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Abdul Wahab AIDOO

1150Y71112


Danışman: Doç. Dr. Figen YILDIRIM

İstanbul, Haziran 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ER ESTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi “Abdul Wahab AIDOO'nun “Uluslar arası Pazarlara Giriş Stratejileri: Gana Ülkesinde Bulunan Türk Gıda Firması Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği) / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Figen YILDIRIM	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz DERELİ	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. Gülberk GÜLTEKİN SALMAN	

Etik Kurallarına Uygunluk Yazısı

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTÜCÜ Lisansüstü yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖNSÖZ

Bu çalışmam süresince her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile çalışmama ışık tutan, ayrıca bana bu çalışmayı vererek kendimi geliştirmeye yönelik de birkaç adım ileride olmamı sağlayan, çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Doç. Dr. Figen Yıldırım'a, çalışmamada kullanmış olduğum yöntem ve metotta tüm desteğini sağlayan enstitüdeki değerli Hocalarıma, tezimin hazırlanması sırasında beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan değerli arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı yetiştirmemde emeği geçen ve benden maddi, manevi hiçbir desteği esirgemeyen aileme ithaf ederim.

Abdul Wahab AIDOO

İstanbul, Haziran 2015

ÖZ

Bu çağdaş ticaret atmosferinde, her firma müşteri potansiyelini genişletmek çabasıdadır. Gelişmiş ülkelerdeki firmalar, gelişmekte olan ülkelere üretimi tamamlanmış olan ürünleri ithal edebilmek için bir takım metot ve prosedür kurmaktadır. Aynı zamanda, gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar gelişmiş ülkelere ham ve yarı işlenmiş ürünler ihraç etmektedir. Ürünlerin sınırlar arasında ihraç ve ithal edilebilmesi birçok karakteristik özelliklere, kurallara, belgelere, metot ve stratejilere bağlıdır. Bu tüm strateji ve kurallar ülkeye göre değişiklik arz etmektedir. Firmalar, girmeye niyetlendikleri uluslararası piyasaya uygun olan prosedür ve stratejileri araştırıp uygulamak zorundadır. Bu çalışmanın hedefi, Accra Star firmasının Gana'nın piyasasına girerken hangi uluslararası pazarlara giriş stratejilerini kullandıkları ve bu piyasada varlığını sürdürmek için hangi iş stratejilerine başvurduklarını belirlemektir. Bu çalışma uluslararası pazarlara giriş stratejisini ve onunla ilişkili kavramlar, faktörler ve özellikleri ortaya çıkardı. Son olarak Accra Star firması ve firmanın ununu kullanan fırıncılarla ropörtaj yapıldı. Ropörtajdan alınan sonuçlar incelendi.

Anahtar Kelimeler:İhracat, İthalat, Uluslararası Pazarı, Pazara Giriş Stratejisi

ABSTRACT

In this contemporary business atmosphere every firm is putting in more effort to expand its customer base. Firms in developed countries are establishing methods and procedures that will enable them export finished products to developing countries. At the same time, firms in developing countries are exporting raw and semi-finished products to developed countries. The exportation and importation of products across borders involve many features, characteristics, regulations, documentations, methods and strategies. All these strategies and regulations are unique to every country. Firms have to research and adopt the appropriate procedures and strategies that will suit the international market it intends to enter. The aim of this research work is to determine which international market entry strategy Accra Star firm used to enter into Ghana market and what business strategy they have employed to sustain their existence in the market. The research identified the international market entry strategy and associated concepts, factors and characteristics. Lastly, interview was conducted with Accra Star firm and bakers who use Accra Star flour. The results that was obtained from the interview were analysed.

Key words: *Exportation, Importation, International Market, Market Entry Strategy*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ -----	iii
ÖZ -----	iv
ABSTRACT -----	v
ÖNSÖZ -----	v
KISALTMALAR -----	x
TABLolar LİSTESİ -----	xi
ŞEKİLER LESTESİ -----	xiii
GİRİŞ -----	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI VE ÇEVRESİ -----	3
1.1. Uluslararası Pazarlama Temel Bilgileri, Kavramı ve Önemi-----	3
1.1.1. Pazarlama Tanımı-----	3
1.1.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı-----	5
1.1.3. Uluslararası Pazar Önemi -----	7
1.2. Uluslararasılaşma Modelleri-----	8
1.2.1. Geleneksel Modeli-----	9
1.2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli -----	9
1.2.1.2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli -----	10
1.2.2. Şebeke-Ağı Uluslararasılaşma Modeli -----	12
1.3. Rekabet Beş Güç Modeli-----	13
İKİNCİ BÖLÜM: ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ -----	15
2.1. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Verilecek Ana Kararları-----	15
2.1.1. Uluslararası Pazara Girme Kararı-----	16
2.1.2. Uluslararası Pazara Girme Seçimi-----	17
2.1.2.1. Hedef Pazar-----	18
2.1.2.2. Uluslararası Pazarlama Stratejileri-----	19
2.1.3. Uluslararası Pazarlama Karması-----	20
2.2. Uluslararası Pazarlama Çevresi-----	21
2.2.1. Teknolojik Çevre -----	22
2.2.2. Coğrafi Çevre ve Demografik Çevre -----	23

2.2.3.Rekabet Çevre-----	24
2.2.4.Politik ve Yasal Çevre -----	25
2.2.5.Ekonomik Çevre -----	26
2.2.6.Kültürel ve Sosyal Çevre -----	29
2.3. Pazarlamada 4’p Kararları -----	30
2.3.1.Ürün (Product) -----	31
2.3.2.Fiyat (Price) -----	31
2.3.3.Dağıtım (Place) -----	32
2.3.4.Promosyon (Promotion) -----	32
2.4.Organizasyon -----	32
2.5.Uygulama ve Kontrol -----	33
2.6.Uluslararası Pazara Giriş Yöntemlerinin Tarzları-----	33
2.6.1.Sözleşmeli Giriş Yöntemi -----	41
2.6.1.1.Licensing-----	34
2.6.1.2.Franchising -----	35
2.6.1.3.Montaj-----	36
2.6.1.4. Yönetim Sözleşmesi-----	37
2.6.1.5. Üretim Sözleşmesi-----	38
2.6.2.İhracat Giriş Yöntemi -----	39
2.6.2.1.Dolaylı İhracat -----	39
2.6.2.2.Doğrudan İhracat -----	41
2.6.3.Uluslararası Yatırım Yöntemi-----	42
2.6.3.1.Ortak Girişim-----	43
2.6.3.2.Uluslararası Stratejik Birleşmeler ve Satın Alma -----	44
2.6.3.3.Yabancılar Doğrudan Yatırım (Foreign Direct Investment) -----	45
2.7. Uluslararası Pazarlamada Standardizasyon ve Adaptasyon Stratejileri-----	45
2.7.1. Uluslararası Standizasyon Stratejisi -----	46
2.7.2. Uluslararası Adaptasyon Stratejisi-----	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GANA PAZARINA TÜRK MARKALARIN GİRİŞ

STRATEJİLERİ----- 48

3.1. Pazar Analizi: Gana’da Gıda Pazarı ----- 48

3.1.1.Unlu Mamuller ----- 52

3.1.2.Konserve Gıdalar -----	55
3.1.3.Şekerlemeler-----	58
3.1.4.Yağlar -----	60
3.2.Gana ve Türkiye Ülkelerin Arasındaki İlişkiler-----	63
3.2.1.Siyasi Sektörü -----	63
3.2.2.Eğitim Sektörü -----	63
3.2.3.Ticaret Sektörü-----	64
3.3.Araştırma Amacı -----	66
3.4.Araştırma Yöntemi-----	66
3.4.1.Araştırma Tasarımı -----	67
3.4.2.Araştırma Soruları -----	67
3.4.3.Veri Toplama Kaynağı-----	68
3.4.4.Veri Toplama-----	68
3.4.5.Örnekleme -----	69
3.5.Accra Star Firması Gana Pazarına Giriş Tarihçesi -----	69
3.6.Makro Çevresel-----	70
3.6.1.Politik Faktör-----	70
3.6.2.Ekonomik Faktör -----	71
3.6.3.Sosyal Faktör -----	72
3.6.4.Teknoloji Faktör -----	72
3.6.5.Ekoloji Faktör -----	73
3.6.6.Yasal Faktör -----	73
3.7.Mikro Çevresel -----	73
3.8.Rekabet Analizleri-----	74
3.8.1.Rekabet Derecesi -----	75
3.8.2.Giriş Tehdidi -----	75
3.8.3.Yedek Ürünün Tehdidi-----	76
3.8.4.Alicının Gücü -----	76
3.8.5.Saticının Gücü-----	76
3.9. Talep Analizi -----	76
3.10. SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi -----	77
3.10.1.Güçlü Yönler-----	77
3.10.1.1.Müşteri Servisi -----	77

3.10.1.2.Ucuz Fiyatı-----	77
3.10.1.3.Koku ve Tadı -----	78
3.10.2.Zayıf Yönler -----	78
3.10.2.1.Depolama Sorunları -----	78
3.10.2.2.Urun Kalitesi-----	78
3.10.2.3.Borç Alma-----	78
3.10.3.Fırsatlar -----	79
3.10.3.1.Sihhat ve Sağlıklı Besin-----	79
3.10.3.2.Gelişmekte Olan Piyasa-----	79
3.10.4.Tehditler -----	79
3.10.4.1.Güçlü İkame Etkisi -----	79
3.10.4.2.Enerji Etkisi-----	79
3.11.Pazarlamada Kullanılan Stratejileri -----	80
3.11.1.Bölümlendirme Stratejisi-----	80
3.11.2.Hedefleme Stratejisi -----	81
3.11.3.Konumlandırma Stratejisi -----	81
3.11.4.Jenerik Stratejisi -----	82
3.11.5.Adaptasyon Stratejisi -----	82
3.12.Pazarlama Karmaşı (Pazarlama 4’P) -----	83
3.12.1.Fiyat -----	83
3.12.2.Ürün -----	84
3.12.3.Dağıtım -----	84
3.12.4.Promosyon -----	84
3.13.Pazarlama Faaliyetlerinde Kullanılan Sistemi -----	85
3.13.1. Pazarlama Satış Ağı Sistemi -----	85
3.13.2. Pazarlama Organizasyonu Sistemi -----	85
3.13.3. Pazarlama Kontrol Sistemi -----	86
SONUÇ -----	87
KAYNAKÇA -----	91
EKLER -----	95
EK-1: Derinlendirme Mülakat Soruları-----	96

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerikan Birleşik Devletleri

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

AMA : American Marketing Association : Amerika Pazarlama Birliği

A.Ş. : Anonim Şirketi

YBBO: Compound Annual Growth Rate : Yıllık Birleşik Büyüme Oranı

DA : Doğu Avrupa

DTÖ : Dünya Ticaret Örgütü

ESC : Eski Sovyet Cumhuriyetleri

FDI : Foreign Direct Investment : Yabancılar Doğrudan Yatırım

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade : Genel Tarife ve Ticaret Anlaşması

GİK : Gıda ve İlaç Kurumu

ISO : International Organization for Standardization: Uluslararası Standartlar
Örgütü

KFC : Kentucky Fried Chicken : Kentucky Kızartma Tavuğu

SWOT: Strength Weakness Opportunity Threat : Güç Zayıf Fırsat Tehdit

UK : United Kingdom : Birleşik Krallık

US : United State : Birleşik Devletleri

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Uluslararası Pazar Önemi-----	8
Tablo 1.2. Uppsala Modeli Düzeyler-----	9
Tablo 1.3. Uluslararasılaşma Aşama Teorileri-----	11
Tablo 1.4. Uluslararasılaşma Ağı Dört Olgusu -----	12
Tablo 2.1. Uluslararası Pazara Giriş ve Genişleme Karar Modelli -----	17
Table 2.2. Uluslararası Pazalara Stratejisi-----	19
Tablo 2.3. Pazar Potansiyeli Göstergeleri -----	23
Tablo 2.4. Standardizasyon Adaptasyon Karşı -----	47
Tablo 3.1. Kategoriye Göre Paketlenmiş Gıda Satışı: 2009-2013 -----	49
Tablo 3.2. Kategoriye göre Ambalajlı Gıda Tahmini Satış: Değer2013-2018-----	51
Table 3.3. Fırının Satışları: Değer 2009-2013 -----	52
Tablo 3.4. Fırın Marketin değerinde Marka payı: 2013-----	53
Tablo 3.5. Fırın Satışların Tahmini: Değer 2013-2018-----	54
Tablo 3.6. Konserve Gıda Satışlar: Değer 2009-2013-----	56
Tablo 3.7. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013-----	56
Tablo 3.8. Konserve Gıda Satış Tahmini: Değer 2013-2018-----	57
Tablo 3.9. Şekerleme Satışları: Değer 2009-2013 -----	58
Tablo 3.10. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013 -----	59
Tablo 3.11. Şekerleme Satış Tahmini: Değer 2013-2018-----	59
Tablo 3.12. Yağlar Satışları: Değer 2009-2013 -----	61
Tablo 3.13. Yağlar Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013 -----	61
Tablo 3.14. Yağlar Satış Tahmini: Değer 2013-2018 -----	62
Tablo 3.15. Türkiye'den Gana'ya İhracatı -----	65

Tablo 3.16. Türkiye'ye Gana'dan İthalatı -----	65
Tablo 3.17. Türkiye-Gana Arası İhracat-İthalat Genel Veriler-----	66
Tablo 3.18. SWOT Analizi-----	83

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Uluslararasılaşma Süreci-----	10
Şekil 2.1. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Verilecek Ana Kararları -----	15
Şekil 2.2. Uluslararası Pazara Girme Seçimi -----	17
Şekil 2.3. Uluslararası Pazarlama Çevresi -----	30
Şekil 2.4. Pazarlamada 4’P Kararları -----	31
Şekil 2.5. Dış Pazarlara Giriş -----	34
Şekil 3.1. Kategoriye Göre Ambalaj Gıda Satışı: 2009-2013-----	50
Şekil 3.2. Kategoriye Göre Ambalajlı Gıda Tahmini Satış: Değer2013-2018 -----	51
Şekil 3.3. Fırının Satışları: Değer 2009-2013 -----	53
Şekil 3.4. Fırın Marketin değerinde Marka payı: 2013 -----	54
Şekil 3.5. Fırın Satışlarının Tahmini: Değer 2013-2018 -----	55
Şekil 3.6. Konserve Gıda Satışları: Değer 2009-2013 -----	56
Şekil 3.7. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013 -----	57
Şekil 3.8. Konserve Gıda Satış Tahmini: Değer 2013-2018 -----	57
Şekil 3.9. Şekerleme Satışları: Değer 2009-2013-----	58
Şekil 3.10. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013 -----	59
Şekil 3.11. Şekerleme Satış Tahmini: Değer 2013-2018 -----	60
Şekil 3.12. Yağlar Satışları: Değer 2009-2013-----	61
Şekil 3.13. Yağlar Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013 -----	62
Şekil 3.14. Yağlar Satış Tahmini: Değer 2013-2018-----	62
Şekil 3.15. Gana-Türkiye Arasındaki İlişki -----	63
Şekil 3.16. Makro Çevresi -----	70
Şekil 3.17. Rekabet Faktörleri-----	75
Şekil 3.18. Pazarlama Karması-----	83

GİRİŞ

Sömürge döneminde, Gana pazarı sadece kereste ve altın gibi hammadde ihraç etmekle bilinirdi. 1957'den sonra, Gana bağımsızlığını kazandığında, çeşitli firmalar kurulmuş ve komşu ülkelere işlenmiş ürünlerin ihracı devreye girdi. 1993'ten beri, yani Gana iyi bir demokratik yönetimin keyfini çıkarmaya başladığından beri, ülkedeki çeşitli iş fırsatlarını araştırmak ve ondan yararlanmak isteyen uluslararası ticari firmaların sayısında artış oldu.

Ziraat ve madencilik (özellikle kakao ve altın) sektörlerinin faaliyetlerinden dolayı Gana pazarına yabancıların doğrudan yatırımı önemli bir miktara ulaşmıştır. Yine, Aralıkta 2010 yılından beri petrol ve doğal gaz sektöründe büyük çapta üretim faaliyetleri başlamıştır, bu nedenle Gana pazarına yabancıların doğrudan yatırımında önemli bir artış olmuştur.

Yabancılar Doğrudan Yatırım (Foreign Direct Investment: FDI) Gana 2011-2013 Kazanmıştır (US\$ Milyar)

QUARTERS	2010	2011	2012	2013
1Q	161.3	351.7	979.7	285.2
2Q	599.3	552.2	1540	562
3Q	216.7	3220	1860	2680.6
4Q	131	2690	524.7	
TOTAL	1180.3	6813.9	4904.9	3242.7

Kaynak: Ghana Investment Promotion Centre Quarterly Reports (2011q1-2013q3). Actionaid, Investment Incentives In Ghana, The Cost To Socio-Economic Development, February, 2014, p. 26.

Yukarıda bulunan tabloda, 2010 yılında doğrudan yabancı sermaye yatırımı 1108,3 milyar dolar olmuştur. 2011 yılında ise, 2010 yılına göre doğrudan yabancı sermaye yatırımında 614% artış olmuştur. Bu yılın sonunda yabancı sermaye yatırım 6813,9 milyar dolar olmuştur. Ancak yurt içi ve yurt dışını etkileyen ekonomik faktörlerden dolayı 2012 yılında yabancı sermaye yatırımı 4904,9 milyar dolara düşmüştür. 2013 yılı üçüncü çeyreğinde ise, doğrudan yabancı sermaye yatırımı 3242,7 dolara ulaştı.

21. yüzyılın ilk yıllarında, Türk tüccarları ve firmaları iş faaliyetlerini dünyanın çeşitli coğrafi bölgelerine alarak uluslararası pazarda ilerlemeye başladı. Bu gelişmeyle, 2010 yılından beri, Gana pazarını tanımada, araştırmada ve çeşitli sektörlerde işlerini yürütmekte olan Türk firma ve markaların sayısında bir artış yaşandı.

Bu araştırmanın amacı, Gana pazarında Türk firmaların kullandıkları uluslararası pazarlara giriş stratejisini araştırıp tespit etmektir. Uluslararası pazarın anlamı, önemi ve kavramı hakkında temel bilgiler saptanmıştır. *Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.*

Uluslararası pazarı etkileyen çevresel etkenler analiz edilmiştir. Bunlar; teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, politik, yasal, coğrafi, rekabetçi ve mali ortamlardır. Ayrıca, bu araştırma, pazarda firmaların karar almalarını etkileyen kavramları ve etkenleri tespit etmiştir. Böylece, pazarlamadaki 4P (fiyat, tanıtım, ürün ve yer) analiz edilmiştir. Daha sonra, anlaşma ve anlayış muhtırası, ihraç ve doğrudan yabancı sermaye yatırımı gibi çeşitli uluslararası pazara giriş stratejisi analiz edilmiştir. Son bölümde Gana ülkesinde gıda pazarı analizi yapılmıştır. Kullanılan araştırma metotları ve prosedürler analiz edilmiştir. Firmanın talebini ve rekabeti etkileyen makro mikro çevre faktörleri analiz edilmiştir. Şirketin SWOT analizleri saptanarak. firmaların iş faaliyetlerinde kullandıkları segmentasyon, targeting, pozisyon ve genel stratejiler analiz edilecektir. Ek olarak, firmanın piyasa işletimini nasıl düzenleyip kontrol ettiği araştırılıp analiz edilecektir. Gana pazarında bulunan uluslararası firmaların ticaret faaliyetlerine devam etme ve faaliyetlerini sağlam bir şekilde sürdürmesi için gerekli stratejik yol ve yöntemler incelenip ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSLARARSI PAZARLAMA KAVRAMI VE ÇEVRESİ

Bu bölümde, uluslararası ticaretin öncelikli temel bilgileri ve kavramları anlatıldı. Bu bölüm uluslararası ticarete ilişkin bazı fayda ve zararlar vurgulanarak ayrıntılı bir şekilde anlatıldı. Ayrıca, uluslararası ticareti etkileyen çevresel etkenler de incelendi.

1.1. Uluslararası Pazarlama Temel Bilgileri, Kavramı ve Önemi

Bu çalışmada uluslararası pazarlama veya ticarete ilişkin genel ve temel bilgiler incelenip üzerinde durulacaktır. Ayrıca uluslararası pazarlamanın kavram ve esaslarına ilişkin bilgiler de göz önünde bulundurulacaktır.

1.1.1. Pazarlama Tanımı

Biz bu dünyada yaşamaya devam ettikçe, alış ve satış esnasında özgür değiliz. Günün her saatinde, ister gündüz ister gece olsun, özellikle elektronik ağlar ve malzemeler üzerinde mal ve hizmetlerin sayılamaz reklamı ile karşı karşıya kalırız. Ne zaman pazarlamadan bahsedilirse birçok kişinin aklına gelen ilk şey alış ve satış kavramlarıdır, ancak, bunlar pazarlamanın altında yatan birçok işlevden bazılarıdır.

Pazar, alıcı ve satıcıların bulunduğu fiziksel mekan olmayabilir. Alıcı internet üzerinden siparişini ve ödemesini yapabilir, satıcı da kargo şirketleri aracılığıyla sipariş verilen ürünü alıcıya gönderebilir. Görüldüğü gibi alıcıyla satıcı arasında fiziksel bir temas bulunmayabilir (Rüstemli, 2008, s.11).

Bugün pazarlamanın sadece kar amacı güden kuruluşlara özgü olmadığı, dernekler, örgüteler, politikacı ve sanatçı gibi kişiler bakımından da geçerli bir kavram olduğu görülmektedir. Satılan mal ve hizmetlere yeterince talebin olmaması ve işletmenin kar/ kazanç elde edememesi durumunda, finans, muhasebe ve diğer bölümler de anlamlarını yitirecektir. Pazarlama sürekli olarak değişimlere açık ve tetikte olmayı gerektiren bir süreçtir. Microsoft, Intel ve Nike gibi pazar liderleri bile sürekli olarak

rakiplerini izlemek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için çaba sarf etmek durumundadırlar. Bununla birlikte işletme ve pazarlam yöneticileri açısından doğru kararlar vermek her zaman kolay olmayabilir. Üretilcek mal ve hizmetlerin özellikleri, fiyatı, nasıl dağıtılıp, tutundurulacağı konusunda etkin stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Pazarlamacının amacı, sadece bir ürün satmak değil, müşterileriyle karşılıklı uzun vadeli ve kazançlı bir ilişki kurmaktır (Korkmaz vd. 2009, s.20).

Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) (2004)'a göre "pazarlama, tüketicilere değer yaratan, ileten ve aktaran aynı zamanda müşteri ilişkilerini işletme ve paydaşların fayda elde etmesi için yönetmekte kullanılan süreçlerden oluşan örgütsel bir fonksiyon"dur (Korkmaz vd., 2009, s.21'den alıntı).Pazarlamayı bir kazanç sağlama amacı ile seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini tatmin için firma kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetimi olarak tanımlayabiliriz (Derin, 2008, s.12).

Tek, Özgül (2007)'a göre tüm işletmecilik fonksiyonlarını devreye sokarak, hedef alınan ya da alışveriş ilişkisi kurulmak istenen birey ve/veya kitlelerin maddi ve/veya manevi istek ve gereksinimlerini araştırmak, o birey taşıyan sunular hazırlamak, bu arada hedef alınmayan tüketici kitlesini gücendirmeyerek, sosyal ve etik değerleri de göz önünde bulundurarak, karşılığında maddi ve/veya manevi çıkar (değer) sağlama sürecidir (Korkmaz vd., 2009, s.21'den alıntı).

Kotler, Keller (2006)'a göre pazarlamanın sosyal ve yönetsel olmak üzere iki farklı tanımı yapmak mümkündür. Sosya tanımda pazarlamanın toplumdaki rolü ortaya konmaktadır. Buna göre, pazarlama, başkaları için değeri olan mal ve hizmetlerin, yartılması, sunulması ve özgürce değiştirilmesi yoluyla, insanların ve grupların istek ve ihtiyaç duydukları şeyleri elde ettikleri toplumsal bir süreçtir. Yönetsel açıdan ise pazarlama, mal ve hizmetlerin satılma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz vd., 2009, s.20).

Günümüzde pazarlama, karşılanmamış gereksinim ve talepleri saptayan; bunların büyüklüğünü ve olası karlılığını tanımlayıp ölçen; işletmenin hangi hedef pazarlara en iyi şekilde hizmet verebileceğini belirleyen; hedef pazarlara uygun mal, hizmet ve programlara karar veren ve işletmedeki herkesin müşteriye düşünüp ona hizmet etmesini isteyen temel işletme fonksiyonudur. Kısaca, pazarlamanın işi, üstün öneriler sunarak, alıcının araştırma ve ticari işlem zamanında ve çabasından tasarruf

etmesini sağlamak ve tüm topluma daha yüksek bir yaşam standardı sunarak değer yaratmaktır. Bu doğrultunda pazarlama, işletmenin en tepesindeki yöneticiden en alt çalışanına kadar herkesin bilmesi gereken bir konudur. Çünkü müşteri unutan, müşterisini takip etmeyen ve tanımayan bir işletmenin geleceği oldukça karanlık olacaktır (Korkmaz vd., 2009, ss.21-22) şeklinde ifade etmeye açıklamaktadır.

Pazarlam sadece alım-satımla sınırlı olmayan, pazarlama araştırmaları, yeni mal veya hizmetlerin geliştirmesi, ambalajlama, markalama, dağıtım, fiyatlandırma, iletişim, satış sonrası hizmet gibi bir çok faaliyetten oluşur. Amerikan Pazarlama Birliği pazarlamayı “işletme hedeflerini gerçekleştirmek ve hedef müşteri gruplarının gereksinmelerini karşılamak amacı ile işletme tarafından yeni fikir, mal, ve hizmetlerin üretilmesi, bunların yer, zaman, mükiyet faydaları yaratacak şekilde fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulması” olarak tanımlamıştır. Yukarıdaki pazarlama tanımına paralel olarak pazarlama yönetimi “işletme için pazarlama hedefleri oluşturmak, bu hedeflere uygun planlar geliştirmek ve bunlar uygulamak” şeklinde tanımlamıştır (Karafakioğlu, 2006, s.1)

Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 2007, s.4).

1.1.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı

İşletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkde yapılan planlama ve uygulama sürecidir (Mucuk, 2007, s.312), bu şekilde uluslararası pazarlama ifade etmektedir.

Evans ve Berman (1987, s.584)’a göre malların ve hizmetlerin ulusal sınırlar dışına pazarlanmasıdır. Bir ifade ise Hess ve Cateore (1966, s.4)’a göre bir firmanın mallarının ve hizmetlerinin birden çok ülkeye akışını düzenleyen faaliyetlerdir (Cengiz vd., 2007, s.5’ten alıntı) şeklinde uluslararası pazarlama tanımaktadır. Bu faaliyet ihracat pazarlaması sonrası artan tecrübe neticesi olabildiği gibi, hiç ihracat yapmadan

hedeflenen ülkede ortaklık kurarak veya doğrudan üretilme başlayarak uluslararası pazarlamaya geçen kurumlar da bulunmaktadır (Altınbaşak, vd., 2008, s.22)

Yoğun bir rekabetin varolduğu günümüz uluslararası pazarlarında başarılı olabilmek için bu pazarlara açılmak isteyenler tüm kişi veya kuruluşların her şeyden önce “çağış” bir pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini bu anlayışa göre planlaması ve yürütmesi gerekir (Karafakıoğlu, 2000, s.3).

Uluslararası pazarlamacının hedeflerine ulaşmak için kullanacağı temel araçlar ürünün kendisi, saptanan fiyatı, satış ve dağıtım çalışmaları, reklam ve satış teşvik kampanyalarıdır. Bunların hangi oranlarda bir bileşim haline getirileceği firmanın durumuna ve hedeflerine göre değişir. Bu nedenle tek bir uluslararası pazarlama stratejisini önermek olanaksızdır. Ancak, temel stratejileri incelemek her firmanın kendi durumuna gören etkin stratejileri oluşturmasını kolaylaştıracaktır (Kozlu, 2000, s.159).

Şirketlerin dış pazarlara sadece ihracat yoluyla satış yapmasını değil, daha ileri ve riskli düzeyde yatırım ve stratejik işbirliği yapması gibi faaliyetlerini de içerir. Dolayısıyla, ülke sınırları dışındaki pazarlar da hedef pazarlar olarak düşünülür ve uluslararası pazarlama faaliyetleri artık şirket stratejik planlamasının ve stratejik pazarlamasının bir parçası olarak kabul edilir. Diğer bir deyişle çok odaklı veya bölge odaklı yönelim içine girilir. Faaliyet gösterilen her ülke veya bölge birbirinden bağımsız ayrı olarak alınır ve her ülke veya bölge pazarı için ayrı pazarlama stratejisi belirlenir (Bakırtaş, vd. 2009, s.22).

Kotler (1975, s.17)'a göre pazarlamayı, bir kazanç sağlama amacı ile seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini tatmin için firma kaynaklarının çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, kullanılması ve denetimi olarak tanımlayabiliriz (Kozlu, 2000, s.26'dan alıntı).Allan (1972, s.11)'a göre pazarlamanın kökeni satıştır. Ancak kavram ve içerik olarak iki işlem artık birbirinden ayrılmıştır. İlk toplumlar üretim fazlası oluşturur oluşturmaz ticaret olanaklarını araştırmaya ve önce takas yolu ile sonra da para karşılığı ellerindeki ihtiyaç fazlası ürünleri satmaya başladılar. Satış işlemi çok basitleştirilmiş bir şekilde “mal ve hizmetlerin değişimi “ şeklinde tanımlanabilir (Kozlu, 2000, ss.26-27'dan alıntı)

Bradley (2002, s.249)'a göre pazara giriş kavramı, bir firmanın yeni uluslararası pazarlara ne kadar kolay ya da ne kadar zor girdiğini gösteren bir kavramdır. Yabancı pazarlar başarılı bir şekilde girmek, pazarlamanın her alanında üstün bir performans

göstermeyi gerektirir. Pazar giriş, rekabet gücü açısından verilebilecek en zor sınavlardan biridir (Bakırtaş, vd. 2009, s.210).

Bireysel veya kurumsal ihtiyaçlara, alternatifler ve teklifler sunan pazarlamacılar, aslında insanların mutluluğu için çalışmaktadır. Pazarlamada belirlenen zaman ve program içerisinde neticeye gitmek, yani satış yapmak önemli olduğu için çoğu zaman pazarlamacıların, hedefine varabilmesi için pek çok engelli ve negatif ön yargıları aşması gerekmektedir (Erbay, 2008).

Cateora & Graham (1999, s.6)'a göre uluslararası pazarlama: işletmeye ait olan mal ve hizmetlerin planlanması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve bu mal ve hizmetlerin doğrudan ülke dışındaki birden fazla ülkedeki tüketicilere akışını tasarlayan bir işletme aktivitesidir. Uluslararası pazarlamayı ulusal pazarlamadan ayıran en önemli özelliklerden biri pazarlama işlemlerinin birden fazla ülkede uygulanıyor olmasıdır (Sert, 2008, s.3'ten alıntı).

1.1.3. Uluslararası Pazar Önemi

Uluslararası pazarlamada belirli faktörler meydan çıkmaktadır. Stumpf ve Mullen (1992, s.22)'a göre, pazarda mevcut bulunan dört itici güç işletmeleri değişime sevk etmekte ve bu değişimin sonuçlarından biride uluslararasılaşmadır (Cengiz, vd., 2007, s.6'den alıntı).

Tablo 1.1. Uluslararası Pazar Önemi

PAZAR	DEĞİŞİM DİNAMİĞİ	SONUÇ
Uluslararasılaşma	Global Fabrika ve Global Pazarlar	Artan Dalgalanma Artan Belirsizlik Artan Karmaşa
Deregülasyon	Giriş Engellerinin Azalması	Artan Kur Değişimleri Artan Belirsizlik
Tüketicilerin Bilinçlenmesi	Bilinçli ve Zeki Müşteriler	Yapılanmalarda, Pazarlarda ve İşgücünde Azalan İstikrar
Teknolojik İlerlemelere Ayak Uydurma	Özellikli Teknolojilere Erişim	Kural ve Yöntemlerin Azalan Kullanımı Gelecekteki Olayları Tahmin Etmek İçin Tarihin Azalan Kullanımı

Kaynak: Cengiz, E. Vd. Uluslararası Pazarlama ve Uluslararası Pazarlara Giriş, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul, 2007, s.7.

Tablo 1.1.'den görülebileceği gibi, söz konusu dört faktör; uluslararasılaşma, deregülasyon, tüketicilerin bilinçlenmesi ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak şeklinde sıralanabilir. Firmaların uluslararasılaşma çabaları global pazarların oluşmasına sebep olmuştur. Diğer taraftan, dünyada artan deregülasyon çabaları uluslararası pazarlamada firmaların önüne çıkan pazara giriş engellerini azaltmış ve hatta bazı pazarlarda tamamen ortadan kaldırmıştır. Tüm dünyada tüketicilerin giderek bilinçlenmesi ise satın alma kararı verirken daha akılcı davranmalarına yol açmıştır. İletişim sektöründe yaşanan hızlı ilerlemelerin de katkısı ile teknolojik gelişmeler tüm dünyaya daha çabuk yayılmaya başlamış ve teknoloji seviyesi daha düşük olan ülkelerin gelişmiş ülkelere teknoloji transferi gerçekleştirmelerine olanak yaratılmıştır. Bahsi geçen tüm bu değişimler firmaları daha global düşünmeye sevk etmekte ve uluslararası pazarlamaya yönelmelerine itici bir güç oluşturmaktadır (Cengiz vd., 2007, s.6).

1.2. Uluslararasılaşma Modelleri

Günümüz dünyasında artan rekabet ortamında başarılı olmak için küresel düşünmenin kaçınılmaz olduğu bilinmesine rağmen bazı şirketlerin uluslararasılaşmayla çok ilgili olduklarını, diğerlerinin ise aynı ilgi ve güdüyü taşımadığını görürüz. İşletmelerin dünyaya açılmakla ilgili tutum ve davranışları değişiklikler göstermektedir. Bu değişik tutumlar “uluslararası pazarlama yönelimleri” olarak adlandırılmaktadır

(Altınbaşak, vd., 2008, s.17). Bu bölümde, uluslararası pazarlamada yer alan modeller açıklanmaktadır. Bunlar; geleneksel model ve şebeke-ağı modelidir.

1.2.1. Geleneksel Modeli

Wolf (2000, s.20)'a göre, işletmelerin belli aşamaları sırasıyla geçerek uluslararasılaştıklarını açıklayan yaklaşımlar geleneksel yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak aşamalar teorisi firmaların ilk başta ihracat yaparak bilgi toplayıp, deneyim kazanıp ve bu kazanımlarını daha sonra yeni pazarlara grimedde kullandığını savunmaktadır. İlk aşamalarda gelen başarı firmaların kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve bu güven sayesinde firmalar daha yoğun ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşma sürecinde ilerlemektedir. Eğer başarısızlık olursa firmalar yeniden bir durum değerlendirmesi yapmakta ve genellikle başarısız oldukları aşamayı yenilemektedirler (Bayelmez, 2008, s.26'dan alıntı).

Geleneksel modelind iki farklı türü açıklanmaktadır: bunlar Uppsala Uluslararası anlaşma modeli ve Yenilik Yaklaşımlı Uluslararası anlaşma modelidir.

1.2.1.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli

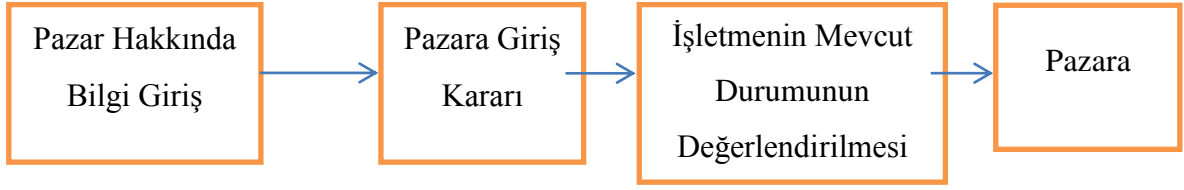
Fina ve Rugman (1996, s.201)'a göre, uluslararasılaşmayı ihracat faaliyetleri ile başlatmaktadır. Dört aşamada oluşan bu süreçte, bir aşamadan öbürüne geçmekle uluslararasılaşmanın daha yüksek düzeyde gerçekleşeceğini savunmaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001, s.157'den alıntı).

Tablo 1.2. Uppsala Modeli Düzeyler

Birinci Aşama	Düzenli bir ihracat etkinliği bulunmamaktadır
İkinci Aşama	İhracat bağımsız acenteler aracılığı ile yapılmaktadır
Üçüncü Aşama	Yabancı ülke satış temsilciliğinin kurulması
Dördüncü Aşama	Yabancı ülke üretim ünitelerinin kurulması

Kaynak: Erkutlu, H., S. Eryiğit. (2001). Uluslararasılaşma Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001, s.157'den derlenmiştir.

Johanson ve Vahlne uluslararasılaşma sürecini şu şekilde şematize etmişlerdir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001, s.157).



Şekil. 1.1. Uluslararasılaşma Süreci

Kaynak: Erkutlu, H., S. Eryiğit. (2001). Uluslararasılaşma Süreci, Uluslararasılaşma Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001, s.157’den derlenmiştir.

Uluslararası faaliyetler genel bilgilerin yanında özellikle pazar bilgisi gerektirmektedir. Pazar bilgisi pazardan yaşanan tecrübelerden elde edilmektedir. Bu bilgi, bir ülkeden diğerine taşınabilir ve böylece firma pazarına genişletebilir. Bilgi, firmanın insan kaynağının bir boyutu olarak kabul edilebilir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001, s.157). Johanson ve Vahlne (1990)’a göre, modelin ana kavramları, *pazar üstlenme*, *pazar bilgisi*, *üstenme kararları* ve *cari faaliyetleridir*. Bir firmanın belirli bir coğrafyada biriktirdiği tüm maddi ve maddi olmayan varlıklar o firmanın *pazar üstlenmesini* meydana getirir. Bu hem üstlenilen kaynakların çok büyük olmasıyla ve hem de bu kaynakların belirli bir pazara bağlanmasının derecesi ile ilgili bir meseledir (Forsgren ve Hagström, s.4’ten alıntı). Bu modelin temel fikri, bilgi edinme yeteneği ve edilen bilginin pazardaki yatırım kararlarını etkilemek için nasıl kullanılması gerektiği ile ilgilidir.

1.2.1.2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modeli

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan geleneksel medellerden ikincisi; Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Czinkota (1982) ve Reid’in (1981) çalışmaları sonucunda ortaya çıkan “Yenilikle İlgili Uluslararasılaşma Modelleridir” (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010, s.7).

Uluslararasılaşmanın geleneksel modellerinden olan “yenilikle İlgili Modeller”, Rogers’in modelinden etkilenmişler ve bu modeli kendi aşamalı uluslararasılaşma modellerine uygulamışlardır. Uluslararasılaşma sürecini, yenilik yaklaşımı bakış açısından en bilinen şekilde açıklayan dört yazarın öne sürdüğü aşama modelleri, işletmelerin uluslararasılaşmada geçirecekleri süreçleri analiz etmiştir. İşletmelerin yurtdışı pazarlara açılmada ilk başvurdukları yolun “ihracat” olduğunu ileri süren

modeller; süreçte ilerlendikçe işletmelerin uluslararasılaşma sürecini öğrendiğini ve buna istinaden ihracat davranışlarında değişimler, gelişimler oluşturduğunu kabul etmektedir (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2007, s.8).

Modele göre şebeke, belirli bir ekonomik faaliyetin gerçekleştirilebilmesi amacıyla ilişkide bulunulan ilgili tüm ekonomik birimlerin birbirleri ile olan karmaşık bağlantılarını ifade etmektedir. Bilkey ve Tesar modellerinde psikolojik uzaklık faktörünü kullanmışlardır. Bu modelin başlangıç aşamasında yönetim ihracatla ilgili değilken, üçüncü aşamada ihracatın yapılabilirliği fiili olarak araştırılmakta son aşamada ise psikolojik olarak uzak olan yerlere de ihracat yapılabileceğine ilişkin araştırma yapmaya başlamaktadır (Yıldırım, 2007, s. 23). Uluslararası ticaret modelinin aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Uluslararasılaşma Aşama Teorileri

Aşamalar	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Birinci	İşletme yönetimi ihracatla ilgilenmemektedir	Dahili pazarlama: firma sadece iç pazara satış yapar	Firma ihracata tamamen ilgisiz	İhracatın farkında olmama: fırsatları görme ve ihtiyaçları anlamada problem aşaması
İkinci	İşletme yönetimi, ihracat için sipariş almaya isteklidir	İhracat-Öncesi Aşama: firma ihracat yapabilir yapamayacağına dair bilgi araştırır	Firma ihracatla kısmen ilgili	İhracata Niyetleme: Güdülenme, davranış, inançlar ve ihracattan beklentiler aşaması
Üçüncü	İşletme yönetimi fiili ihracatın olabirliğini aktif olarak araştırır	Tecrübe İhracat: firma psikolojik olarak yakın bulunduğu bazı ülkelere sınırlı ihracata başlar	Firma araştırmacı	İhracat Denemesi: sınırlı ihracatla edinilen kişisel tecrübe
Dördüncü	Firma psikolojik olarak yakın bazı ülkeler tecrübeye dayalı ihracat yapar	Aktif İhracat: birçok ülkeye yüksek satış hacmi içerisinde doğrudan ihracat	Firma tecrübe ediyor	İhracata Değer Biçime: İhracattan elde edilen sonuçların kıymetlenmesi
Beşinci	Firma tecrübeli bir ihracatçıdır	İhracat Firması: yönetim iç pazara mı dış pazara mı yöneleceği konusunda kesin tercihini yapar.	Firma tecrübeli ama küçük ihracatçı	İhracatı Kabulleme: İhracatın kabullenmesi veya reddedilmesi kararı
Altıncı	Firma psikolojik olarak daha uzak gördüğü diğer bazı ülkelere de ihracat yapılabilir yapılamayacağını araştırır		Firma tecrübeli büyük ihracatçı	

Kaynak: Andersen, 1993, s.3. Erkutlu, H., S. Eryiğit. (2001). *Uluslararasılaşma Süreci*, Uluslararasılaşma Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001, ss.157-158'den derlenmiştir.

1.2.2. Şebeke-Ağı Uluslararasılaşma Modeli

Coviella ve McAuley (1999, s.227)'a göre, bu modele göre uluslararasılaşma, organizasyonun bilgisayar ağı içinde ilişkide bulunduğu ortamlarda gelişmektedir. Bir firmanın uluslararasılaşması, özel olarak sahip olduğu avantajlarında değil, içinde bulunduğu network ağına bağlıdır. Bu ağ, müşterileri, satıcıları, kamu ve özel kuruluşları, aileleri hatta arkadaşları kapsayabilir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001, s.160'tan alıntı).

Johanson ve Mattson (1990)'a göre, Johanson ve Vahlne, uluslararasılaşmayı diğer ülkelerde pazar genişletme, pazara nüfuz etme ve pazar entegrasyonu yoluyla iş ilişki ağlarını geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Dawei, 2008, s.16'dan alıntı). Johanson ve Vahlne, pazar genişletmenin firmanın, yeni olduğu ağlarda yatırımda bulunmasına yol açarken, pazara nüfuz etmenin firmanın zaten konum sahibi olduğu ağlarda konum geliştirme ve konuk üstünmeyi artırma demek olduğunu öne sürdüler. Entegrasyon, farklı ulusal ağların koordinasyonu olarak anlaşılabilir. Dolayısıyla, firmalar arasındaki ilişkiler bir ağ şeklinde düşünülürse, ağlarındaki diğer firmalar da aynı şekilde hareket ettiğinden dolayı firmaların uluslararasılaştığı iddia edilebilir (Dawei, 2008, s.16).

Tablo 1.4. Uluslararasılaşma Ağı Dört Olgusu

		Ağı Uluslararasılaşma Derecesi	
		Düşük	Yüksek
Firma Uluslararasılaşma Derecesi	Düşük	Erken başlangıç	Geç başlangıç
	Yüksek	Yalnız uluslararası	Diğerlerin arasında uluslararası

Kaynak: Johanson & Mattson (1988). Hiltunen, R., H. Kuusisto (2010). Network Model of Internationalization. Lappeenranta University of Technology, Department of Industrial Management, Lisans Tezi, s.18'den derlenmiştir.

Tablo 1.4.'te Erken Başlangıç döneminde, firma uluslararası pazarlar hakkında çok az bilgiye sahiptir. Firma yurtiçi pazarlarda faaliyet göstermektedir ve yabancı pazarlar ve yabancı firmalarla herhangi bir ilişkisi yoktur. Firmanın, uluslararası pazarlara girmesine izin verecek ölçüde büyümek için zamana ve kaynaklara ihtiyacı

vardır. Hollensen (2007, s.72)'a göre 'Uluslararası Yalnız' ın olmasındaki neden, uluslararası entegrasyonu büyütmesi, örneğin üretim ağını ve bununla bağlantılı firmaları geliştirmesidir. Bu durum, Erken Başlangıç dönemindeki firmaların durumunun zıttıdır (Hiltunen ve Kuusisto, 2010, s.19'dan alıntı). Hollensen (2007) Geç Başlangıç dönemindeki durumun, yurtiçi pazardaki müşterilerin yeni uluslararasılaşmış olan firmaları üretimlerini sonlandırmaya zorlayabildikleri durumdakine benzediğini açıklamıştır. Bu durum genellikle, yabancı pazarda rekabet eden mevcut uluslararasılaşmış firmalar arasındaki yüksek derecede yapılandırılmış bağlantıların ve ağların sonucunda meydana gelir. "Diğerlerinin arasında Uluslararası" döneminde, firma uluslararası pazarda yüksek düzeyde bilgiye sahip olup, firma ve firmanın ortamı yüksek derecede uluslararasılaşmıştır. Firma, sınır ötesi ağlar geliştirme ve yabancı pazarlarda satışlar üstlenme yetenek ve kapasitesine sahiptir.

1.3. Rekabet Beş Güç Modeli

Harvard İşletme Okulu profesörü Michael Porter, firmaların ve endüstrilerin rekabet gücünü etkileyen bir model öngörmüştür. Bu model, Porter'ın Beş Güç modeli olarak adlandırılır. Bu modelde, şirket veya sektör, kendi gücünü tanımlayabilir ve geliştirebilir, zayıflıklarını bilmesi sayesinde yanlış kararlar almaktan kaçınabilir. Bunlar, firmayı pazarda çok rekabetçi hale getirir. Porter'ın sektör rekabet modelinin beş gücü aşağıda açıklanmaktadır.

- **Rekabet Derecesi:** Bu güç prensibini detaylı bir şekilde stratejinize yedirmek isterseniz özellikle araştırmanız gereken nokta, rakiplerinizin sektör içindeki güçleri olacaktır. Pazar payından ürünlerindeki/hizmetlerindeki kaliteye, sundukları tüketici fiyatından dağıtım ağlarına kadar birçok noktada rakiplerinizi derinlemesine araştırarak kuracağınız strateji senaryoları sizi daha güçlü ve olası rekabet tehditlerine karşı hazırlıklı kılacaktır (Durgun, 2015).
- **Giriş Tehdidi:** Ülkesel yönetim politikaları eğer benim sektöre girmemi zorlaştırıyorsa sıkı vergiler ve benzeri ekstra maliyetlerle beni zorluyorsa burada giriş engelinden bahsedilebilir. Bir başka giriş engeli ise Ekonomik ölçüdür eğer rakip firma ile aynı ürünü daha ucuza üretiyorsam ekonomik olarak daha güçlü olduğumu kanıtlarım. Eğer bir firma ürününü rahat olarak her yerde satışa sunabiliyorsa bunu diğer firmalar da kolaylıkla yapacaktır ve bu durum

giriş engelini düşürür (<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/>).

- Yedek Ürünün Tehdidi: İkame mal ürettiğimiz ürünün yerine kullanılabilen ürünleri kapsar. Bu modeli incelerken kendimize bir ürün seçelim örneğin ben masaüstü bilgisayar üreticisi bir firmayım ve rakibimi dizüstü bilgisayar üreticisi bir firma olarak seçiyorum. Bu durumu inceleyecek olursak: Müşteri benim ürünümü mü alıyor yoksa rakip firmanın ürününü mü? Müşteri rakip firmayı tercih ediyorsa alternatif ürün tehdidi üst seviyededir. Alternatif ürün benim ürünümünden ucuzsa fiyat performansı yüksektir ve alıcı açısından daha uygundur (<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/>).
- Alıcının Gücü: Alıcı gücünün en önemli belirleyici faktörleri, müşterilerin büyüklüğü ve konsantrasyonudur. Diğer faktörler, alıcıların bilgi dereceleri ve rakiplerin konsantrasyonu veya farklılığıdır. Bu güç, perakendeciler ve marketlerin durumunda olduğu gibi, pazarda çok az sayıda ve büyük oyuncular olduğunda nispeten yüksektir. Bir kamyon filosu tedarikçisinden bir başkasına geçmekte olduğu gibi, bir tedarikçiden vazgeçip diğerini tercih etmenin maliyeti düşüktür (http://university-essays.tripod.com/porters_5_forces_analysis.html).
- Satıcının Gücü: Bu faktörde, tedarikçilerin fiyatları ne kadar kolaylıkla yönlendirebildiğini ölçüyorsunuz. Bu faktör, her bir önemli girdi için tedarikçilerin sayısı, tedarikçilerin ürün veya hizmetlerinin eşsizliği, tedarikçilerin üzerinizdeki gücü ve kontrolü, bir tedarikçiyi bırakıp diğerini tercih etmenin maliyeti ve bunun gibi faktörlerce etkilenir. Tedarikçi seçenekleriniz ne kadar azsa ve tedarikçilerin yardımına ihtiyacınız ne kadar fazlaysa, tedarikçileriniz o derece güçlüler demektir (http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm).

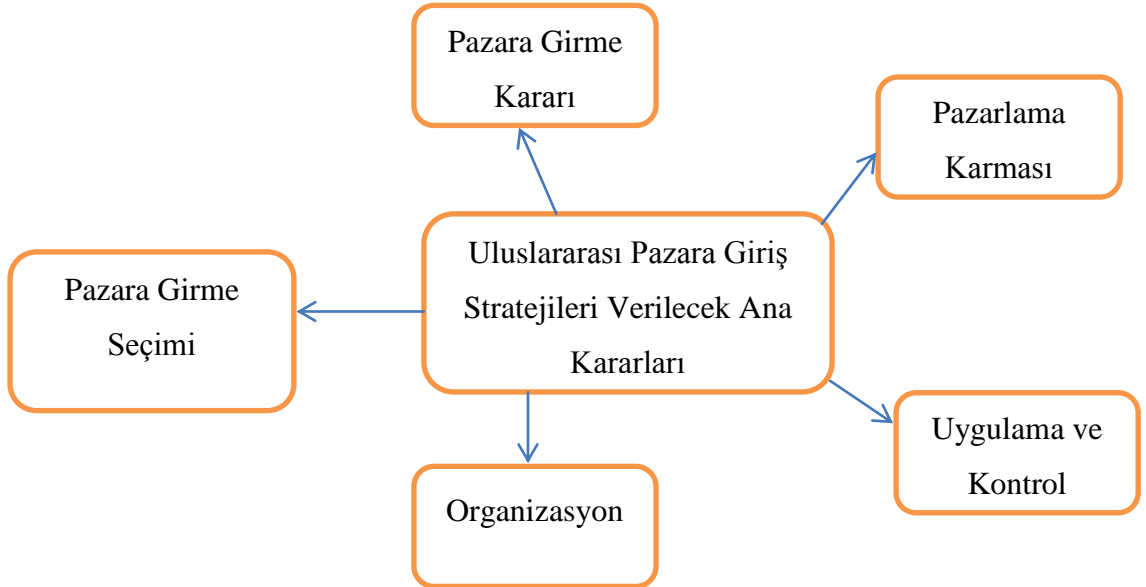
İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Bu kısımda, uluslararası ticaretteki çeşitli stratejiler, araç ve teknikler göz önünde bulundurulmaktadır. Firmalar, uluslararası ticaret ve iş şeklinde bir ulusal sınırdan diğerine geçmek için bu stratejileri ve teknikleri bir yöntem ve prosedür olarak kullanırlar. Bu kısım altında incelenecek stratejilerin bazıları şunlardır; uluslararası pazara giriş stratejileri için verilecek ana kararları ve uluslararası pazara giriş yöntemlerinin tarzları.

2.1. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Verilecek Ana Kararları

Her firma iş yapmak için herhangi bir pazara girmeden önce, incelenmesi gereken bazı esas prensipler, kararlar ve tercihler vardır. Bu kısım uluslararası ticarete girişin altını çizen ana kararları ve tercihleri inceler.



Sekil 2.1. Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri Verilecek Ana Kararları

2.1.1. Uluslararası Pazara Girme Kararı

Girişimciler her zaman kâr marjını arttırmak amacıyla fiyatları düşürmek ve satışları arttırmak için stratejiler geliştiriyorlar. Böylece girişimcilerin ve çokuluslu firmaların hem iç hem de uluslararası pazarlarda ticaret avantajlarını araştırıyoruz. Girişimcinin motive edilmesi ve yeni pazara girmesi için açık bir hedefi olması gerekir. Böylece girişimciler yeni pazarlara girmek için sağlam stratejiler geliştirebilirler.

Yurt dışına açılmayı planlayan bir girişimci daha önce uluslararası pazarlama amaç ve politikalarını belirleyerek sadece ihracat pazarlaması (satış) mı yoksa uluslararası düzeyde pazarlama mı yapacağına karar vermelidir (Akat, 2004, s.19). Girişimcinin Uluslar arası pazarlara girmek için alacağı kararlardan önce gireceğini veya girmeyeceğini iyi analiz etmelidir. Pazarlama tehlikeleri, sosyal kültür, ekonomik ve demografik, teknolojik, vb. bütün bu faktörler ticaret aktiviteleri üzerinde direkt ve indirekt etkileri vardır. Bu nedenle girişimcilerin herhangi yeni bir pazara gireceği veya girmeyeceği kararından önce faktörlerden çıkan analiz sonuçlarına memnun olması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak işletmeler büyüme stratejisi gereği yeni pazarlara girme kararı da verebilmekte ve yeni Pazar seçenekleri arasında uluslararası pazarlar da bulunmaktadır. büyüme ve genişleme kararı alındıktan sonra belirli sorulara yanıt bulunmalıdır (Cengiz, vd., 2007, s.12).

Tablo 2.1. Uluslararası Pazara Giriş ve Genişleme Karar Modeli

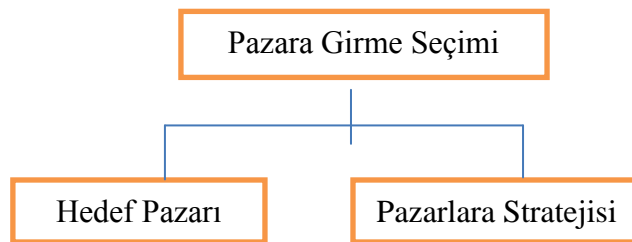
1. Kaynak (üretim): Firmanın ülkesi, üçüncü ülke, yerel ülke? Maliyet, pazara erişim, menşei faktörleri.
2. Ülke içi veya bölge içi pazarlama firması? Maliyet, Pazar etkisi değerlendirmesi. Kendi sahip olduğu pazarlama firması ile yeni pazarda faaliyet gösterecekse, kimler önemli mevkilerde yer alacaktır?
3. Yerel distribütörlerin ve temsilcilerin seçimi, eğitim, motivasyonu?
4. Pazarlama karması stratejisi: Satış, kazanç, Pazar payı hedefleri ve amaçları; konumlandırma; pazarlama karması stratejisi?
5. Stratejinin yürütülmesi

Kaynak: The Procter and Gamble Company, **Annual Report**, 1995, s.10, Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, 6. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, ABD, 1999, s.289 içinde. Cengiz, E., A. E. Gegez, F. M. Arslan, S. Pirtini ve M. Tıǧlı. (2007). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınları, s.13' ten alıntı.

Örneğin, yerli üretim yapılmasına karar verilmesi durumunda, firma ya yerel pazardaki bir fabrikayı satın alabilir, yada kendisi sıfırdan yeni bir fabrika inşa edebilir veya yerli bir üretici ile anlaşma yoluna gidebilir. Yerli bir üretici ile anlaşması durumunda, firma daha az miktarda yatırım ile yeni pazara girme olanağı elde eder ve böylece maliyetleri azaldığı için daha düşük fiyat politikası uygulama imkanına kavuşur (Cengiz, vd., 2007, s.13).

2.1.2. Uluslararası Pazara Girme Seçimi

Girişimcilerden ve ticaret firmalarından ticaret aktivitelerini yeni pazarlara yerleştirmek isteyenler, pazarla alakalı eksiksiz ve genel araştırmalar yapmalıdır. Final kararı almadan önce yapılan araştırmaların sonucundan tatmin olmaları gerekmektedir.



Şekil 2.2. Uluslararası Pazara Girme Seçimi

2.1.2.1. Hedef Pazarı

Girişimci, çeşitli olası ülkelerin bir listesini hazırladıktan sonra bunları bir ön elemeye ve derecelemeye tabi tutmak durumundadır. Bu bakımdan çeşitli ölçütler kullanılabilir; pazarın büyüklüğü, pazarın gelişmesi (pazar potansiyelinin gelecekteki tahmini), maliyetler ve kar, rekabet durumu, risk düzeyi ve yatırım üstünden beklenen gelir tahmini vb. Tüm bu ölçütlerin kullanılması firmanın uluslararası pazara girme biçimine göre farklılık gösterecektir. Tahminlerin büyük bir kısmı uluslararası pazarlama araştırmalarıyla mümkün olabilir. Tahminlerin güvenilirliği ve geçerliliği; döviz kurlarındaki değişikliğin hız ve oranlarına, vergilere ve işçi ücretlerine önemli ölçüde bağlıdır. Kotalar, gümrük tarifeleri veya kısıtlamalar da satışlar etkileyen önemli faktörlerdendir (Akat, 2004, s.19).

Her girişimci ve ticari firma bölgesel işlemlerinde pazarlama aktivitelerinin içinde metotlar ve stratejiler geliştirir. İnsanların temel sosyal kültürü, yönetici ve mahalli arasındaki ekonomik durumu, demografik, coğrafik yerler ve bölgenin atmosferi, siyasi aktiviteler, ülkedeki veya bölgedeki finansal sektörün etkisi gibi faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Girişimciler bu faktörleri bölgelerindeki veya işleme yerlerindeki özel programları geliştirmek için kullanırlar. Fakat yeni pazarda ve başkasında bu programların kullanılması uygun değildir. Girişimcinin bu faktörleri kullanması gerekir ve potansiyel müşterilerin bilgilerini elde etmesi için yeni bölgelerde araştırma yapmalı, ürünün çeşidini ve özelliklerini bilmeli, dini inançları bilmelidir. yeni coğrafik bölgede varolan güç ve riskler girişi ve faaliyeti de kapsar.

Ülkeyle ilgili incelenmesi gereken faktörler şunlardır (Ulaş, 2003, s.48);

- Genel politik ve ekonomik durum, istikrarlı olup olmadığı, ulusal pazarın büyüme oranı, nüfusu, yaş dağılımı, milli gelir, ekonomik büyüme oranı, sermaye başına gelir, dış ticaret hacmi
- Risk faktörleri, geç ödeme ya da ödememe riski, sanayi altyapısının zayıf olması, sosyal ortamın huzursuz olması, hükümetin yabancı yatırımlara karşı tutumu
- Genel ürün bilgisi, ülkedeki yaşam standardıyla ilgili bir fikir verir. (Örneğin yolculuk araçlarının sayısı, 1000 kişi başına telefonlar ya da televizyonlar sağlık göstergeleri gibi).

- Kültürel durum özel bir ürüne karşı duyulan kültürel etkidir. Ürünün dini inançlar, tüketiciler, davranışlar, politik bakış ve diğer kültürel özellikler bakımından kabul edilebilirliğinin araştırılması gerekir. Bu inceleme süreci işletmenin gideceği ülke pazarı tercihini sınırlamasını sağlar.

2.1.2.2. Uluslararası Pazarlara Stratejisi

Kabul görülen yeni pazar araştırmaların sonucu girişimcileri yeni pazara girmeleri için motive eder. Fakat girişimci yeni pazara nasıl gireceğini karar vermesi gerekir; hangi metot kullanacağını, hangi uluslararası pazarın giriş strateji çeşidi kullanacağını, hangi tarafa katılacağını ve başka bölgelere ticaretini iletirken hangi köprüden geçeceğini karar vermesi gerekiyor. Uluslararası Pazarın giriş stratejine yol açan farklı farklı teknikler ve metotlar bulunmaktadır ve bunları içermektedir; Girişimcinin bütün uluslararası pazarları sistemli bir şekilde gözünün önünde bulundurması gerekir ve işlemlerine en uygun metodu seçmelidir.

Tablo 2.2. Uluslararası Pazalara Stratejisi

Sözleşme Giriş Yöntemi	Licensing, franchising, montaj, yönetim sözleşmeli, üretim sözleşmeli
İhracat Giriş Yönetim	Dolaylı ihracat, doğrudan ihracat
Yatırım Giriş Yönetimi	Ortak girişim, yabancılar doğrudan yatırım, birleşmeler ve satın alma

Bu yöntem firma ve firmanın faaliyet göstereceği dış pazarın özellikleri ile yakından ilgili olup, aynı zaman da firmanın bu pazarlara duyduğu ilgi ve güven hakkında da ipuçları vermektedir (Cengiz, vd. 2007, s.14). Farklı ürünler ve özel pazarlama stratejileri yeni bölgeleri ve pazarları dengede tutmak için geliştirilmektedir. Bu nedenle girişimciler ve firmalar ticaretlerinin hedefleri ve amaçları göz önünde bulundurmaları gerekir, ikicisi ise karar alma ve bazı uluslararası Pazar giriş stratejisini benimsemesi gerekir ve üçüncüsü ise bu ikisini kullanarak yeni Pazarda ticaret aktiviteleri için strateji geliştirmelidir. Ayrıca bu, pazardaki özellikle ekonomik ve rekabet tehlikesini azaltır.

2.1.3. Uluslararası Pazarlama Karması

Root (1987)'a göre işletmenin uluslararası pazara giriş stratejisinin belirlenmesi kadar bir pazarlama planının olması da gerekmektedir. Giriş stratejisinin seçilmesiyle hedef pazar olarak seçilen yabancı ülkeye nasıl nüfuz edileceği, pazarlama planı ile ise yabancı ülkede seçilen hedef pazara nasıl nüfuz edileceği belirlenir. Pazarlama planı, pazarlama amaçlarının, politikalarının, amaçların başarılması için kaynakların tahsisinin ve zaman programının belirtildiği bir eylem programıdır. Plan; hedef pazarın analizini, pazar çevresinin tanımlanmasını, rekabetin denetlenmesini, finansal analizi ve kontrol sistemini içermektedir. Planın amaçları; satış hacmini, pazar payını, karı, yatırımın getirisini, dağıtım ağı kurma gibi pazarlama çabalarını, reklam amacının araştırılmasını ve ürün konumlandırılmasını içerir. Pazarlama planı yaparken yöneticiler ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma politikalarında kararlar alırlar. Bu politika alanları pazarlama karması olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama planı oluşturulurken, yöneticiler, yabancı müşterilerin ne istediklerini, istek ve ihtiyaçların uyumlaştırma ya da yeni ürünler geliştirilerek temin edilip edilemeyeceğini belirlemeyi isterler. Pazarlama planı, müşterilerin ürün ya da hizmetten nasıl haberdar olacaklarını, ürün ya da hizmetle ne tür mesajlar iletilmek istendiğini, dağıtımda kullanılan yöntemleri, satışların nasıl korunacağını tanımlar. En uygun giriş stratejisine karar verildikten sonra yöneticilerin ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile ilgili kararlar almaları gerekmektedir. Pazarlama planı, giriş stratejisiyle çok yakından ilgilidir. Burada önemli olan nokta giriş stratejisinin, işletmenin hedef ülkedeki pazarlama programını kontrol etme derecesini belirlemesidir. Dolaylı ihracat ya da lisanslama gibi giriş stratejilerinde işletmelerin pazarlama programlarını kontrol etme güçleri çok azdır ya da hiç bulunmamaktadır. Acentalar-distribütörler aracılığıyla ihracat yapılması ve ortak girişim stratejileri işletmeye sınırlı kontrol imkanı vermektedir. Yan kuruluş açmak ise işletmeye tam kontrol imkanı vermektedir. Giriş stratejisi ne olursa olsun işletme için önemli hedef ülkede ürünlerinin pazarlanmasıdır. İşletmenin ürünleri ülke dışında bağımsız yabancı işletmeler tarafından pazarlanırsa, işletmenin karları bu yabancı işletmelerin pazardaki başarılarına bağlı olacaktır. İşletme ürün ve hedef pazar için farazi bir pazarlama planı yapmadıkça, en uygun giriş stratejisini seçemeyecektir. Bu nedenle pazarlama planı yapılması giriş stratejisi kararında önemli bir girdi olmaktadır (Ulaş, 2003, s.50'den alıntı).

2.2.Uluslararası Pazarlama Çevresi

Dış piyasa girişi analizinde, uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel etkenler göz ardı edilmemelidir. Doğal çevreye verilen zarar artınca halk daha fazla endişelenir. Çevreyi etkileyen doğal olaylar, kirlilik, kanalizasyon, sera etkisi, vb şeyler pazara yeni ürünlerin tanıtımı için firmalara kolaylık sağlar.

Tüketiciler performans ve değer üzerinde çok fazla uzlaşma gerekmeyen daha çevre dostu ürünler talep edecek. Teknolojik gelişmeler, ekonomik genişleme ve doğal çevre "yaşam kalitesi" arenasında dünya çapında yarışacak. Küresel televizyon olanları ve olmayanları kesin bir rahatlamaya koyar(Czinkota ve Ronkainen, 1994, s.5).

Yurtdışı pazar çevresini oluşturan değişkenlere örnek olarak, dış pazarın kültürel ve demografik yapısı ekonomik ve politik sistem, coğrafyası verilebilir. Bir dış pazara bir mal veya hizmetten ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör, şüphesiz, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete, medeni duruma göre dağılım, ön tahminlerde sık sık kullanılır (Karafikoğlu, 2000, s.13).

Çalışmanın bu kısmı uluslararası pazarlama ile ilişkili çevresel etkenleri açıklamaya çalışır. Bunlar;

- Teknolojik çevre
- Politik ve Yasal çevre
- Kültürel ve Sosyal çevre
- Ekonomik ve Demografik çevre
- Coğrafi çevre
- Rekabet çevre
- Finansal çevre

Tablo 2.3. Pazar Potansiyeli Göstergeleri

1. Demografik Özellikler	4. Teknolojik Faktörler
Nüfusun büyüklüğü	Teknolojik bilgi seviyesi
Nüfusun büyüme oranı	Mevcut üretim teknolojisi
Şehirleşme derecesi	Mevcut tüketim teknolojisi
Nüfus yoğunluğu	5. Sosyo-kültürel Faktörler
Yaş yapısı ve nüfusun karışımı	Baskın değerler
Eğitim düzeyi	Yaşam tarzları
2. Coğrafi Özellikler	Etnik gruplar
Ülkenin yüz ölçümü	Kullanılan diller
Ülkenin yer şekli özellikleri	6. Pazarın Yapısı
Ülkenin mevsim yapısı	Pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli
3. Ekonomik Faktörler	Rekabet durumu ve risk
Gayri safi milli hasıla	Yatırım üstünden beklenen gelir tahmini
Delir dağılımı	7. Ulusal Amaç ve Planlar
Büyüme oranı	Öncelikli sektörler
Yatırım oranı	Altyapı yatırım planları

Kaynak: Bakırtaş, vd, 2009, s.211'den derlenmiştir

2.2.1. Teknolojik Çevre

Teknolojideki baş döndürücü gelişmeler ve bunun tüm yerküre üzerindeki hızlı yayılımı dünyayı küçülterek ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmış tüketicileri birbirinden ayıran zaman ve mekan engelleri ortadan kalkmış pazarlar şeffaflığa kavuşmuştur (Bakırtaş, vd., 2009, s.9).Gelişmiş bir ülke pazarına girerken, örneğin İsveç pazarına, bisikletler için yeni bir krank (kol) mekanizması geliştiren bir firma yeni teknolojisini olduğu gibi yeni pazara transfer edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle firma, herhangi bir sermaye yatırımı yapmadan, belki yerel bir firmayla lisans anlaşmalı yaparak, pazara girebilmektedir. Fakat teknolojik olarak daha geri olan bir pazara girmek isteyen aynı firma, doğrudan veya dolaylı ihracat yolunu seçerek pazara girmeyi tercih edebilir çünkü yerel bir firma ile üretim yapması durumunda aynı kaliteyi tutturamayabilir. Dolayısıyla, Arjantin gibi bir ülkeye aynı krank mekanizması

pazarlanacaksa belki bir satış temsilciliği açılabilir veya bir aracıya ihracat yapılabilir (Gegez, 2003, ss.268-269).

Tüketici zevk ve ihtiyaçlarındaki değişimler, daha ucuza daha çok değer elde etme baskısından dolayı maliyetleri düşürme çabaları, çetin rekabet ortamı, vs. firmaları ve ülkeleri yeni teknolojiler geliştirmeye zorlamaktadır. Teknolojik açıdan üstün olan bir firma dünya pazarlarında önemli bir rekabet üstünlüğü elde edebilmekte ve yıllarca bunu sürdürebilmektedir. Firma teknoloji ihracatçısı konumuna yükselmekte ve küresel bir marka yaratmaktadır. Örneğin, Sony, Intel, Ericsson, Boeing dünya pazarlarına teknoloji sağlayan firmalar durumundadır (Gegez, 2003, s.230).

Bu yana, pazarlamada teknoloji çevresi etkilemektedir. Zira, yenilikler, yeni mamul ve teknolojiler de pazarlanmaya muhtaçtır. Yeniliği bulmak veya yeni bir mamulü üretmek yeterli olmayıp, bunu tüketici isteklerine uydurmak ve tüketiciye benimsetmek gerekir. Sözkonusu etki, mühendislik ve üretim açısından başarılı olan sakanıtlamaktadır. Bu yüzden, yeni mamul geliştirmenin daha fikir toplama aşamasında potansiyel pazarı, büyüklüğü, kompozisyonu ve tüketici istekleri yönünden belirlemek gerekir (Mucuk, 2007, s.25).

2.2.2. Coğrafi ve Demografik Çevre

Karafakioğlu (1997, s.24)'a göre dış pazarlar tarafından talep edilecek mal veya hizmetlerin özelliklerini belirleyebilmek için, coğrafi yapının da dikkate alınması zorunludur. Dış pazarın topografyası, ısısı, nem oranı ve benzeri özellikleri, talep edilen malların hem niteliğini ve miktarını, hem de depolama, taşıma ve ambalajlanma biçimini etkiler (Rüstemli, 2008, s.28.)

Bir ülkenin ekonomik gelişmesinin analizinde, ülkenin coğrafi koşulu göz ardı edilmemelidir. Girişimciye yeni pazara nasıl gireceğini ve bu pazarda hangi türden ürün geliştirip satacağını belirlemesini sağlar.

Ülkedeki yeryüzü şekilleri; dağlık coğrafya, denize kıyısının bulunması, geniş nehirler, dünya coğrafyasındaki yeri, küzey yada güney yarım kürede yer alması, orman alanları, tarımsal araziye uygunluğu, geniş sahillerin bulunması, vb. gibi pek çok değişken ülke ekonomisi üzerinde doğrudan etkilidir (Gegez, 2003, s.44).

Örneğin, karayla çevrili ülkelerin uluslararası ticaretiyle uğraşırken zorlukları vardır. Deniz yoluyla ithalat ve ihracatta ekstra maliyet vardır. Mallar ilk önce kıyısı olan ülkeye taşınması gerekmektedir, ve o kıyı ülkenin herhangi bir olumsuz ekonomik durumu bu malların fiyatını etkiler. Bu sebeple Batı Afrikada kıyı ülkesi olan Gana deniz yoluyla ihracat ve ithalat açısından uluslararası ticaretin merkezi halindedir.

2.2.3. Rekabet Çevre

Pazarlarda faaliyet gösteren rakipler, belirgin bir üstünlüğüne sahip iseler, yeni girecek firmalar için başarı hiç de kolay olmayacaktır. Bu nedenle pazarın ve rakiplerin dikkatli bir biçimde analizini içeren rekabet analizi zorunlu olur (Bakırtaş, 2003, s.79).Porter (2000, s.346)'a göre ulusal rekabet ile uluslararası rekabet arasında birçok fark vardır; genellikle uluslararası rekabet stratejisinin geliştirilmesinde aşağıdaki farklılıkların altı çizilir (Bakırtaş, 2003, s.83'ten alıntı):

- Ülkeler arasındaki faktör maliyeti farklılıkları
- Yabancı pazarlarda farklılık gösteren koşullar
- Yabancı devletlerin farklı rolleri
- Hedeflerdeki, kaynaklardaki ve yabancı rakiplerin gözlenmesi ile ilgili yeteneklerdeki farklılıklar

Uluslararası pazarlardaki rekabet koşullarının incelenmesi firmalar için büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlardaki rekabet ortamı incelenirken; rakip ürünlerin sayısı ve türü, rakiplerin pazar payı, kapsamı ve büyüme oranı, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile fiyat koşulları mercek altına alınmalıdır. Ayrıca rekabet özellikleri incelenirken, rekabetin şiddeti ile yerli ve yabancı işletmeler arasındaki yarışın boyutları da analiz edilmelidir.

Rekabet dışı etki üretebilen ve uluslararası ticareti etkileyebilen dört temel ticari faaliyet türü bulunmaktadır. Bunlar:

- Yatay kısıtlamalar (aynı veya benzeri ürün üreten rekabetçi firmalar arasında rekabeti kısıtlamak amacıyla yapılan düzenlemeler)
- Dikey kısıtlamalar (üretim-dağıtım zincirinde firmalar arası rekabet dışı düzenlemeler)

- Hakim durumunkötüye kullanılması
- Birleşmeler

Rekabet, işletmelerin pazarda tutunabilmeleri için müşteri gereksinimlerine uygun ürünler üretimlerine, verimli çalışmalarına ve her şeyden önemlisi, müşteri yönlü olmalarını sağlar. Yeni ve geliştirilmiş ürünlerin arttırılması, daha düşük fiyata, daha iyi ürünlerin pazara sunulması ve ürünlerin dağıtımında Pazar gücüne sahip olmak gibi bazı yazarlar, rekabet sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ersoy, 2009, s.18). Firmaların rekabeti çok dar biçimde tanımlaması fazla olağan dışı değildir, çünkü açıkça işlerini dar tanımlamaktadırlar. Örneğin, otobüs firmaları kendilerini seyahat işinde olarak değerlendirecektir (Bylthe (çev. Odabaşı), 2001, s25).

2.2.4. Politik ve Yasal Çevre

İşletmelerin faaliyette buldukları uluslararası pazar çevresinde meydana gelen ve işletme yönetiminde doğrudan kontrol edilemeyen politik ve yasal faktörler işletme faaliyetlerini gerçekleştirmede ve başarıya ulaşabilmede önemli etkenlerdir. Ev sahibi ülke hükümetleri çıkarlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, ülkelerindeki yabancı işletmelerin faaliyetlerini kontrol ve sınırlandırmaya yönelik zaman zaman teşvik edici ve destekleyici, zaman zaman ise sınırlandırıcı ve yasaklayıcı uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Ev sahibi ülke yönetiminin yabancı işletmelere yönelik politikaları, hükümlerin kendi mevcut kaynakları ve politik ideolojileri ile ulusal çıkarlarını nasıl en iyi şekilde arttırabilecekleri düşüncesine göre şekillenir (Gegez, 2003, ss.136-138).

İşletmenin kendi ülkesindeki politik çevre de onun için bazı riskler yaratabilir. Geçmişte İngiltere Rodezya devletine her türlü ihracatı; Irak'a ise sadece silah ihracatını yasaklanmıştır (Özcan, 2000, s.31). Siyaset aslen bir hükümetin iş tutum davranışları ve firmaların özgürce çalışmasına olanak sağlamasıyla ilişkilidir. İstikrarsız siyasi rejimler genellikle kendi pazarlarında değil yabancı işletmeler ve pazarlarda ki risklerle karşı karşıya kalırlar. Bir tek firmaların politik risk faktörlerini izlemek için gereğinde eski Yugoslavya , Rusya ve son birkaç yıldır Çin siyasetindeki oynaklığı dikkate alınabilir (Thomson, 2004, s.17).

2003 yılında ABD tarafından Irak'a bir operasyon düzenlenerek Saddam'ın devrilmesi, ABD firmaları açısından Irak'ın yeniden önemli bir Pazar haline gelmesi fırsatını doğurmuştur (Bakırtaş, 2009, s.65).Özalp (2004, s.176)' a göre ticarete getirilen sınırlamaların başında; gümrük, vergileri, ithalata konulan kotalar, kar transferinin önlenmesi, sağlık, güvenlik ve ürün kalitesi ile ilgili standartlar gelmektedir. Ülkeler arasındaki ikili ticari anlaşmalar, lisans verme, patent hakları, ISO, AB gibi çeşitli anlaşmalarla uluslararası pazarlamada uyulması gereken kurallar yasal olarak belirlenmiştir. Girilmek istenen ülkelerin yasaları ve kuralları da ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Farklı düzenlemeler özellikle şu konularda önem kazanır (Bakırtaş, 2009, s.72). Kotler ve Armstrong (2008)'a göre işletmelerle ilgili kanuni düzenlemelerin sebebi işletmeleri birbirlerinden korumak, tüketiciyi dürüst olmayan işletme uygulamalarından korumak ve toplumun çıkarlarını korumaktır (Korkmaz vd., 2009, s.101'den alıntı).

2.2.5. Ekonomik Çevre

Bearden vd. (2004)'a göre ekonomik çevre elemanları tüketicinin satın alma gücünü ve harcama kalıplarını etkilemektedir (Korkmaz, 2009, s.97'den alıntı). Uluslararası ekonomik çevrenin öneminin kavranması ve bu perspektif doğrultusunda pazarlama strateji, plan ve programlarının oluşturulması modern işletme-yönetim düşüncesinin gereği olmasının yanı sıra uluslararası pazarlara başarılı bir biçimde uyum sağlayabilmenin ve entegre olabilmenin bir şartı olarak görülmelidir. GATT'la başlayan ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ile süregelen süreçte uluslararası ekonomik işbirliğinin artması için çok büyük mesafeler katedilmiştir (Gegez, 2003, s.2).

Seyidoğlu (1998, ss.11-12)'a göre ilk toplumlardan günümüze değin uluslararası ticaretin tarihsel gelişimine baktığımız zaman ülkelerin ticaret yapmaya iten nedenleri şu şekilde görmektediriz (Gegez, 2003, s.2'dan alıntı):

- Yerel Üretim Yetersizliği: Belirli malları bazı ülkelerde hiç üretilmemesi yada yerel üretimin ulusal ihtiyaçları karşılamaya yeterli olmamasıdır.
- Uluslararası Fiyat Farklılıkları: üretim verimliliği açısından farklar vardır. Bazı ülkeler bazı malları üretmede daha etkindir, dolayısıyla bu malları daha ucuza mal ederler.

- Farklılaştırılmış Mallar: Bir endüstriye bağlı firmaların ürettikleri mallar birbirinin benzeri olmakla beraber bütünüyle aynısı değildir. Bunlar arasında dış görünüş ve ambalajlama yönünden olabileceği gibi kullanış özellikleri açısından da farklar bulunabilir.

Ülkenin ekonomik modeli ve uygulanan makro ekonomik politikalara bağlı olarak oluşur. Sosyalist, kapitalist vb. ekonomik modellerin uygulamaları birbirinden oldukça farklıdır. Sosyalist ekonomi merkezi planlamayı esas alır. Buna göre ekonomik faaliyetler ayrıntılı bir biçimde merkezden planlanır. Kapitalist ya da serbest pazar ekonomisi ise düzenlemenin piyasa güçleri tarafından kendiliğinden gerçekleşeceği varsayımına dayanır. Türkiye’de Cumhuriyet’in kuruluşundan itibaren 1980’li yıllara kadar uygulanan ekonomik model ise karma ekonomik model olarak tanımlana gelmiştir (Bakırtaş, 2009, s.63)

Tek (1991, s.184)’a göre bu nedenlerin yanı sıra ülkeler, endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, rekabet, dağıtım, talep düzeyleri, ülke içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve mal çeşitleri, ulusal gelir ve ulusal gelir dağılımı vb. gibi ekonomik koşullar bakımından farklılıklar gösterirler. Özellikle endüstriyel yapı ve gelirler bu ülkelerin gereksinim duyacakları mal ve hizmetleri büyük ölçüde etkiler (Gegez, 2003, s.3’ten alıntı).

Pazarlama kararları üzerinde her ülke için; ekonomik model ve özgürlükler, milli gelir, gayri safi milli hasıla ve gayri safi yurt içi hasıla, kişi başına gelir harcanabilir gelir, satın alma gücü paritesi, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları, ve istikrarı, dış ticaret açığı, cari açık, finansal kurumsal ve kredi bulma kolaylığı, istihdam düzeyi, ekonomik konjonktür, nüfus ve nüfusun yapısı gibi ekonomik ve demografik faktörler etkili olur (Bakırtaş, 2009, ss.73-74).

Ayrıca, bir ülkenin nüfus etkenleri yeni pazara girerken önemle dikkate alınması gereken göstergelerden biridir. Toplam nüfus, yaş dağılımı, nüfus artış hızı, kentleşme ve köyden kente göç gibi bir ülkedeki demografik etkenler, uygun ve girilebilir yeni pazara girişi belirleyen göstergelerden bazılarıdır.

Jobber (1995)’a göre pazarlama üzerine etkili olan üç temel demografik güç; dünya nüfusunun artması, yaş dağılımının değişmesi ve çift gelirli hanelerin sayısındaki artıştır (Korkmaz vd., 2009, s.97’den alıntı). Örneğin, Türkiye’de ev yemeği sunan lokantaların artması bu çift gelirli haneler olgusu ile doğru orantılıdır. Ev dışında çalışan

kadın artık vaktinin daha az bir kısmının mutfakta geçirmektedir. Benzer biçimde son yıllarda okul öncesi eğitim kurumlarının sayısındaki hızlı artış da bu durumda ilişkilidir (Korkmaz vd, 2009, s.97). Bir ülkeyi Pazar yapan satınalma birimlerini gösterir; ekonomik gelişme düzeyi, toplam gelir ve kişi başına gelir de satınalma gücüyle doğrudan ilişkilidir. Yeryüzündeki ülkelerin nüfus yapıları da, ekonomik yapıları da büyük farklılıklar gösterir (Mucuk, 2007, s.95).

Uluslararası pazarlamada ticari risk (kredi riski), politik risk ve kur riski olmak üzere üç tür risk bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Özcan, 2008, ss.39-40).

- Ticari Risk; Bir işletmenin müşterisinin iflas etmesi ya da borcunu uzun süre ödeyememesi risk olarak tanımlanır. Bu tür risk çoğu işletmenin karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Ancak, uluslararası pazarlamada satıcı ile alıcı arasındaki mesafenin uzak olması ve buna ek olarak daha da güçleştirmektedir.
- Politik Risk; Savaş, askeri darbe ve iç kargaşa gibi olaylar yanına, yabancı bir devletin döviz transferini geciktirmesi, tesisleri millileştirmesi ve ambargo gibi olaylardan doğar.
- Kur Risk; Ülkelerin, ellerinde bulundurdukları madeni ve kağıt para şeklindeki yabancı ülke paraları ve ödemeyi sağlayan hesap, belge ve araçların tümü döviz ya da kombiyo olarak bilinir. O zaman; çek, bono, senet, pay senedi ve tahvil de döviz terimi içine girmektedir. Üç tür kur riski vardır: İşlem riski, dönüştürme riski ve ekonomik riski.

Uluslararası pazarlamacı rekabetçi faiz oranları ile müşterilerine finansman sağlayarak iş fırsatları yaratabilir. Bir çok ülke ve de özellikle gelişmekte ülkeler döviz sıkıntısı çekmektedirler. Yerli ya da yabancı bankalar sadece birinci sınıf kred risklerini finanse etmektedirler (Özcan, 2008, s.46).

İki tür fırsatların yaratılması bulunmaktadır;

- Uluslararası Faktöring: Açık hesap yolu ile ödemede ihracatçı sevk ettiği malın faturasını ve belirli zamanlarda toplam alacağını gösteren hesap özeti'ni müşterisini yollar. Müşteri de banka ya da posta havalesi ile borcunu öder.
- Forfaiting: (ihracat sonucu doğan genellikle orta vadeli bir alacağın bir iskonto karşılığında satılması işlemi) bankalarca yürütülen bir işlemdir. Normal bir

forfaiting işleminde, ihracatçı, ithalatçıya gönderdiği mallar karşılığında bir poliçe ya da bono elde eder (Özcan, 2008, ss.47-48).

2.2.6. Kültürel ve Sosyal Çevre

Murdock (1967) yaptığı çalışmalar sonucu kültürün her toplumda bulunan 72 adet ögesini ortaya koymakta (adlar, aile, batıl inançlar, dini, kurallar, bayramlar, cenaze adetleri, evlilik, hediyeleşme, hukuk, yemek, yemek saati, ticaret şekli, şaka yapma, tedavi olma... gibi) ve bunları “Kültürün Evrensel Öğeleri” olarak adlandırmaktadır (Nardalı ve Ay, 2003, s.110). Örneği, İlk olarak Coco-Cola Çin pazarına girdiğinde büyük bir problemle karşılaşmıştı ; Coca-Cola Çince "Kooke Koula" yani " ağız dolusu susamış mum" anlamına gelmekteydi. Fakat iyi bir kriz yönetimi ile " neşeli tatlar ve mutluluklar" anlamına gelen ‘Kee Kou Keele’ ismini kullanmayı buldular(Thomson, 2004, s.8).

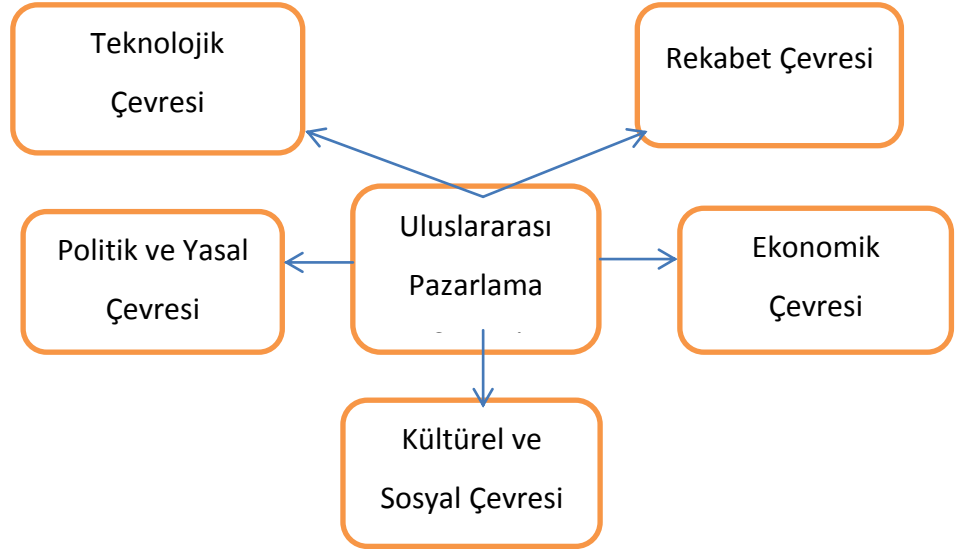
Ataman (2002, s.92)’a göre toplumun değer yargılarının, nüfus miktarı ve bileşiminin bilimsel ve kültürel düzey ile moda değişimlerinin işletme üzerinde büyük etki gösterdiği şüphesizdir. Kültürel çevreyi meydana getiren bu unsurlar işletmeye bazı fırsat ve tehditler izlenmesi ve bu değişimlere uyum sağlanması gerekir (Gegez, 2003, s.88’den alıntı).

Dış pazarlarda kültürel problemler sadece tüketicilerden kaynaklanmamaktadır. Tüketicilerin dışında; tedarikçiler, rakipler, dağıtım kanalları, çalışanlar ve diğer sosyal kurumlar da belirli bir kültüre özgü davranışlar setini yansıtabilirler. Bu yüzden tedarikçilerle ilişkiler, dağıtım kanallarıyla ilişkiler ve yabancı iş ortaklarıyla ilişkilerde de kültürel farklılıklar bazı problemlere yol açabilir (Gegez, 2003, s.88).

Erem vd (2004, s.2)’a göre günümüzde hedef pazara ait toplumsal değerleri içeren kültürel özellikler, uluslararası alışverişlerde daha çok önem verilmesi gereken fenomenlerden biri olarak küresel arenada yerini almıştır. Bu bağlamda uluslararası pazarlama, sadece mal ve hizmetlerin değil, aynı zamanda farklı kültürlerin de alışverişe konu olduğu bir takas odası gibi faaliyet gösterir (Nardalı ve Ay, 2003, s.108’den alıntı).

Örneğin; Çin pazarına giren HongKong, Doğu Asya, Amerika ve Japon yatırımcıların kullandıkları giriş stratejisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma

sonucunda Çinle kültürel geçmişi olan ülkelerin sermayeye dayanan ortak girişim yatırımını tercih ettiği, kültürel uzaklığın yabancı yatırımcıların yan kuruluş açma cesaretini kırdığını bu nedenle ortak girişimlerin kültürel uzaklık olan ülkelere en uygun giriş stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır (Ulaş, 2003, ss.6-7).

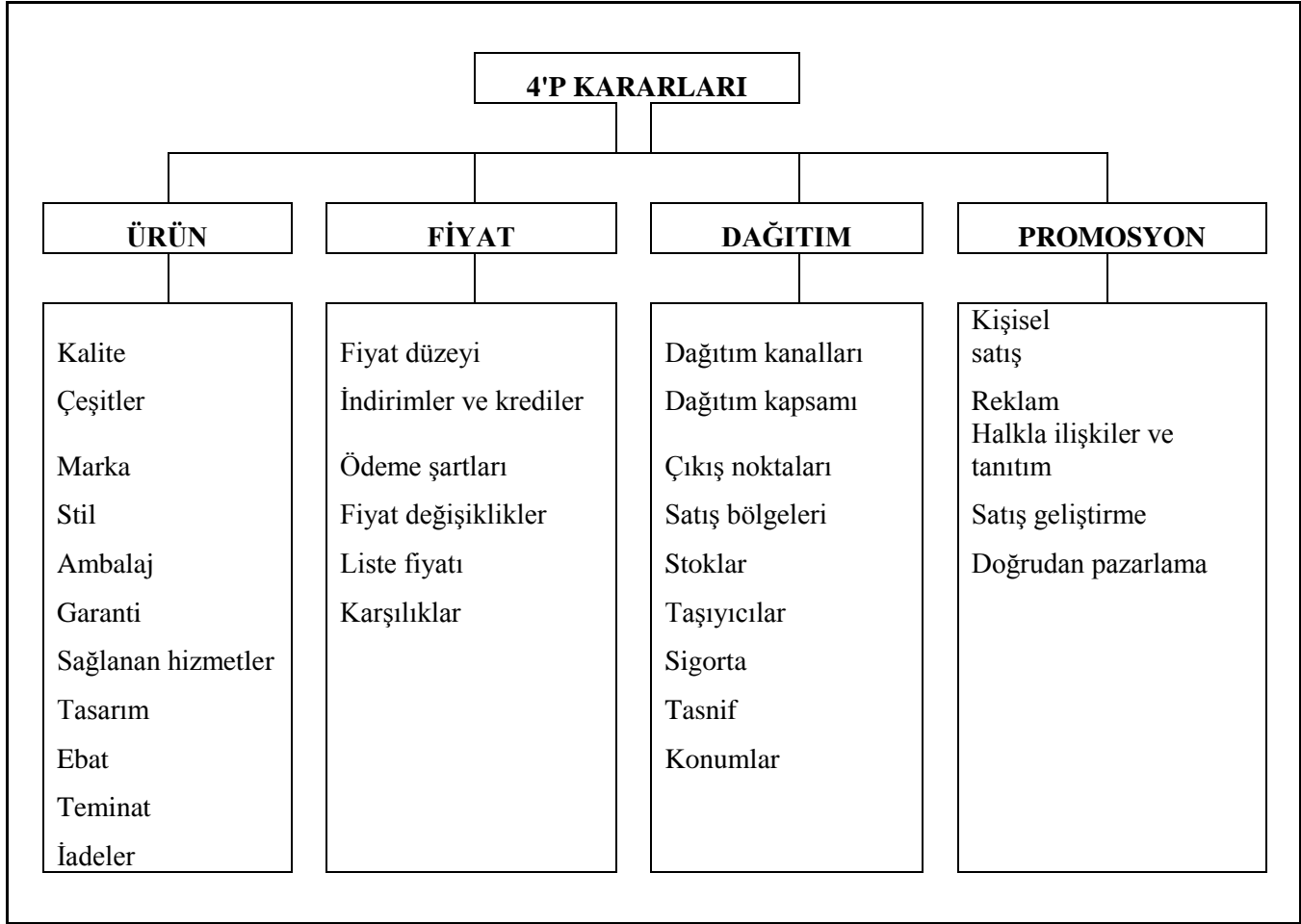


Sekil 2.3. Uluslararası Pazarlama Çevresi

2.3. Pazarlamada 4’p Kararları

Bir ürünü bir bölgesel pazardan diğerine taşımadan önce, bir firma pazarın içinde çeşitli kararlar ve tercihler üstlenir. Bu kararlara, pazarlama kararlarındaki P’ler denir çünkü karar için bütün kelimeler P harfi ile başlar. Birleşik Krallık’taki staj organizasyonu pazarlama karmasının 15 P’sini ortaya çıkardı. Bunlar; fiyat, ürün, dağıtım, tanıtım, insanlar, süreç, fiziksel kanıt, gizlilik, kişisel ilgi, kişisel sosyal ağlar, kamu şerh, kişiselleştirme, katılım, eşler arası kredi ve tahmini modelleme (<http://www.intern.internship-uk.com/modern-marketing-the-15-ps-of-marketing/>).

Ancak, bu kısımda sadece 4P incelenecek, bunlar fiyat (price), ürün (product), dağıtım (place) ve promosyon (promotion).



Şekil 2.4. Pazarlama 4'p Kararları

Kaynak: İsmet, M. (2007). Pazarlama İlkeler (ve örnek olaylar). 16 Basım. Türkmen Kitabevi, s.29.
 Korkmaz, S vd. (2009). Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar. S.35 derlenmiştir.

2.3.1. Ürün (Product)

Mamul değişkeni ile ilgili olarak yönetimin temel görevi, pazarlanabilir uygun mal veya hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Mevcut mamullerde değişiklik yapılması, yeni mamullerin geliştirilmesi, üretilecek malın kalitesi, çeşitleri, stil, marka, ambalaj, garanti konuları ile, ek hizmetler sağlanması ve benzeri çeşitli kararların alınması pazarlama yönetimi için hayati öneme sahiptir (Mucuk, 2007, s.28).

2.3.2. Fiyat (Price)

Pazarlama yöneticisi, sunacağı mal veya hizmet için uygun fiyat düzeyini belirlemeli, indirimler (iskontolar), krediler, ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konularında optimal politikaları ve stratejileri kararlaştırmalıdır (Mucuk, 2007, s.28).

Birleşik Krallık'ta, elektrik gitar için Tokai fiyatları RRP(tavsiye edilen perakende fiyatı) yaklaşık £399 ile £800 arasında değişir. Bu fiyatlar rakip satıcının benzer kalitedeki ürünlerini olumlu karşılar. Gibson'un fiyatları £800 civarında başlar ve Fender'in Meksika ürünü için £209 başlar. İstisnalar £1800 ALS320 ve £2500 UES320 özel dükkanlardadır. Bu alıcıları çeken fiyatları temsil etmektedir ama aynı zamanda perakendecilere araçlarının üzerinde makul kar etmelerine izin vermektedir. Tokai UK'nin bu politikayı koruması satıcılar için daha iyidir çünkü onlara Tokai UK'ye bağlılık duygusu yaratmaktadır, ve satıcılara ne kadar küçük olursa olsun müşterilerin herhangi sorununa hızlı tepki vermelerine bağlı bir onur hissetmelerine neden olur (Thomson, 2004, s.33).

2.3.3. Dağıtım (Place)

Her ne kadar pazarlama aracı kuruluşları işletmenin dışındaki faktörler arasında ise de, yönetici bu işletmeleri seçme konusunda önemli ölçüde serbestiye sahiptir. Mevcut dağıtım yapısı içinde en uygun dağıtım kanalını seçerek mamullerini uygun pazarlara uygun zamanda ulaştırmak; uygun bir dağıtım sistemi oluşturarak, fiziksel dağıtım bu kanallarla yapılmasını sağlamak onun başkaca yönetsel sorumlulukları arasında yer alır(Mucuk, 2007, ss.28-29).

2.3.4. Promosyon(Promotion)

Hitap edilecek pazara işletmenin mamulüyle ilgili olarak bilgi verilmeli, tüketicileri ikna ederek satınalmalarını sağlayacak şekilde sistemli çalışmalar yapılmalıdır. Reklam, kişisel satış, halka ilişkiler ve tanıtma, satış geliştirme ve doğrudan pazarlama türündeki tutundurma yöntemleri optimal bir planlanıp uygulanmalıdır (Mucuk, 2007, s.28).

2.4. Organizasyon

Kotler ve Keller (2006, ss.688-689)'a göre işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetleri başlıca üç şekilde organize edilir (Mucuk, 2007, s.331'den alıntı);

- İhracat Bölümü: Eğer uluslararası satışlar artarsa, işletme bir ihracat yöneticisi ve birkaç yardımcından oluşan bir ihracat bölümü kurma yoluna gider. Yurt dışı satışlar arttıkça ihracat bölümünün genişletilmesi yoluna gidilir; ve çeşitli pazarlama hizmetleri verecek servisler eklenir.
- Uluslararası Bölüm: faaliyetleri yürüten ekip çeşitli şekillerde organize edilebilir. İlk olarak, bu organizasyon bölge temeline göre (ya da coğrafi organizasyon şeklinde) olabilir. Uluslararası bölüm başkanına karşı sorumlu bölge başkanı yardımcıları bulunur. İkinci bir organizasyon şekli, dünya ölçeğinde mamul gruplarına göre yapılabilir. Bu takdirde her grubun tüm dünya ülkelerindeki satışlarından sorumlu uluslararası bölüm başkan yardımcıları bulunur. Üçüncü olarak da, bölümde uluslararası “bağlı işletme” yöneticileri yer alır ve bunların gerbiri doğrudan doğruya uluslararası bölüm başkanına karşı sorumlu olurlar.
- Küresel Organizasyon: Ibid (1989, s.689)’a göre işletme yurt dışı faaliyetlerini genişletir ve gerçek bir küresel işletme haline gelirse, tepe yönetimi ve tüm kadro, küresel düzeyde üretim tesisleri, pazarlama politikaları, finansal fon akışları ve lojistik sistemlerinden sorumlu olurlar.

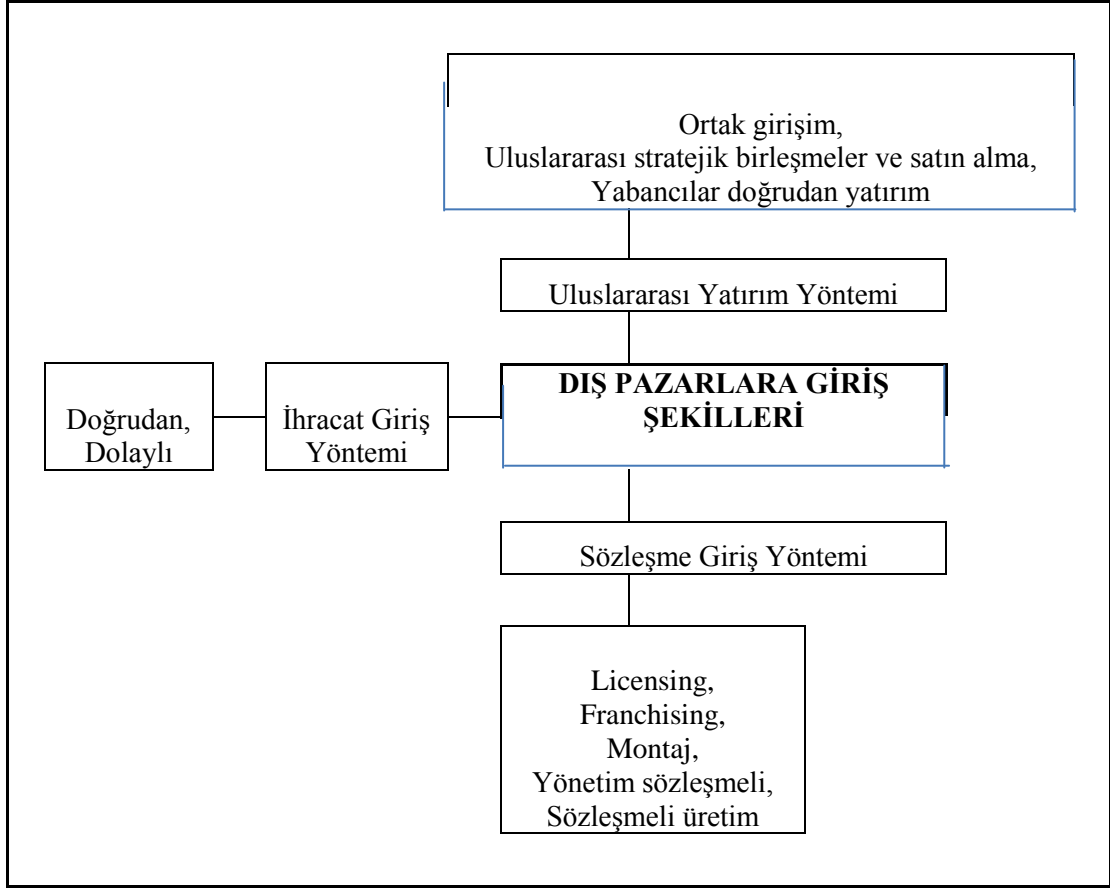
2.2.7. Uygulama ve Kontrol

Mülkiyet ve kontrolün tamamen firmanın kendisinde bulunmasının istediği durumlarda; doğrudan yatırım veya stratejik birleşme, en düşük oranda mülkiyet ve kontrol bulunmasının istendiği durumlarda; lisans verme, ikisinin arasında bir derecede mülkiyet ve kontrol bulunmasının istendiği durumlarda ise franchising, yönetim sözleşmesi veya ortak girişim yöntemleri arasından seçim yapılır (Cengiz, vd. 2007, s.14).

2.3. Uluslararası Pazara Giriş Yöntemlerinin Tarzları

Bir firmanın uluslararası ticarete girmek için çeşitli tarz ve yöntemleri var. Bu alt bölüm, uluslararası ticarete girişin özelliklerini, formları ve yöntemlerini tartışır.

İncelenen yöntemlerin bazıları şunlardır; sözleşmeli giriş, ihracat yoluyla giriş ve uluslararası yatırım yöntemleridir.



Şekil 2.5. Dış Pazarlara Giriş

2.3.1. Sözleşmeli Giriş Yöntemi

Bu bölümünde, beş farklı giriş yöntemlerini incelenmektedir. Bunlar: franchising, montaj, yönetim, sözleşmeli ve sözleşmeli üretim.

2.6.1.1. Licensing

Özel teknik becerisi olan kurum, kuruluş ve firmalar, patent hakkı ve ticari markalar başka yabancı firmalar ile ortaklık kurmayı veya satın alıp ürünlerinin

bakımını yapmayı seçebilir. Eğer firmaları koruyan mevcut yasal çerçeve patent hakkı, tescilli ticari markalar, vb dahil ediyorsa mümkündür.

Walsh (1988, s.70)'a göre, dış pazarlama girmede, endüstriyel ya da ticai uzmanlığın, belli bir bedel karşılığında, kiralanması ya da satın alınmasını sağlayacak bir anlaşmadır. Bir ifade ise Karafakioğlu (1990, s.224)'a göre, uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme tarafından, yurt dışındaki yerel bir üreticiye üretim ve/veya satış izni veya yetkisi verilmesidir (Cengiz, vd., 2007, s.52'den alıntı).

Bir firmanın yabancı bir pazarda işini yürütmek için başka bir firma tarafından ihtiyaç duyulan bir ücretsiz ya da telif teknolojisi sağladığında uluslararası lisans ortaya çıkar. Bu şekildeki lisans bunlardan birini veya birleşimini kapsar: bir marka; operasyonel uzmanlık; üretim süreci teknolojisi; ve patentlere ve ticari sırlara erişim(Bradley, 1995, s.385).

2.6.1.2. Franchising

"Franchising" kelimesinin Türkçe'de tek kelimelik bir karşılığı bulunmamaktadır. Kelimenin tam anlamının verilebilmesi için "satış dağıtım imtiyazı" veya "isim-marka ve işletme hakkının kullanılması" gibi ifade edilmesi gerekmektedir. Özetle "franchising", dikey entegre olmuş bir dağıtım sistemidir ve ekonomik bir organizasyon türüdür (<http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>).

Francshise verenle franchise alan arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde royalti adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkanı verkiği karşılıklı bir anlaşmadır (Cengiz, vd., 2007, s.69).

Cateora ve Graham (2002, s.335)'a göre, Doğu Avrupa'da (D.A.) yükselen pazarlarda, Eski Sovyet Cumhuriyetleri'nde (E.S.C.) ve Çin'de pek çok yabancı perakende firma franchise'lar açarak işe başlamıştır. Moskova'daki McDonalds (700 kişilik ve 27 kasanın hizmet verdiği bir restoran) ve Çin'deki Kentucky Fried Chicken (Beijing KFC dünyada en yüksek satış rakamına sahip KFC restoranı) franchising yöntemini kullanarak bu ülkelere girmişlerdir (Cengiz, vd., 2007, s.70).

Bulunan franchising yararları ve/veya avantajlarını aşağıda açıklamaktadır;

- Yurt dışı pazarlara mukayeseli olarak hızlı girme fırsatı verir. Bu yana, yerel pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla yabancı bir çevrede çalışma zorlukları (başta dağıtım olmak üzere) en aza indirgenmiş olur (Cengiz, vd., 2007, s.76)
- Sözleşme koşulları konusundaki anlaşmazlıklar ile ilgili zorluklar. Başarılı bir franchise'in (ürün adı, ticari marka, iş yapma biçimi, vs.) özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında taklit edilebilme şansı yüksektir. Bu yüzden franchiseler pazara girdikten kısa süre sonra yoğun bir rekabetle karşılaşabilirler (Cengiz, vd., 2007, s.77).

2.6.1.3. Montaj

Uluslararası pazarlara girişte, mamulün parçalarının çoğunluğun ya da tamamının ana ülke imal edilip, daha sonra montajının bir başka ülkede yapılmasını içeren bir yöntem olan montaj operasyonu, üretilen parçaların birbirleriyle uyumlaştırılması ya da bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir. Montaj, ana firmadan gönderilen parçaların ve girdilerin nihai mamulü oluşturmak amacıyla dış pazarda birleştirilme sürecidir. Nitekim, Ford, Honda, Nissan gibi uluslararası otomobil üreticilerinin büyük bir çoğunluğu bu yönteme başvurmuşlardır (Cengiz vd., 2007, ss.127-128).

Özcan (2000, s.178)'a göre firma üretim sürecinin bir bölümünü yabancı ülkede gerçekleştirebilmektedir. İhracat yerine böyle bir uygulamaya gidilebilmesi için, parça taşıma maliyetlerinin malın taşıma maliyetinden daha düşük olması gerekmektedir. Ayrıca malın kendisine uygulanan gümrük vergilerinin yüksek olması da işletmeleri montaj yapmaya özendirilmektedir (Balyemez, 2008, s.16).

Güllü (2005, s.178)'a göre şekil olarak montaj, üretim sürecinin sadece son basamaklarını içerir ve parçaların hazır olarak tedarik edilmesini veya başka bir ülkede üretilmiş parçaların taşınmasına dayanmaktadır. Genellikle firmalar, işgücü yoğun faaliyetlerini düşük ücret maliyetlerinden yararlanmak için yabancı pazarlara

kaydırmaktadırlar; bu durum ürünlerin fiyatını düşürmesi ile sonuçlanmaktadır (Balyemez, 2008, s.16).

Chee ve Harris (1998, s.306)'a göre, uluslararası pazarlara girişte ihracat yerine montaj stratejisinin kullanılabilmesi için, parça ve girdilerin taşıma maliyetlerini, nihai mamulün taşıma maliyetlerine göre daha düşük olması gerekmektedir (Cengiz vd., 2007, s.127'den alıntı). Walsh (1993, s.112)'a göre, firmanın monte edilecek parçalarının ve diğer girdilerinin ış pazara gönderilmesi ve orada monte edilmesi olan montaj operasyonun sunduğu avantajlar aşağıda verilmektedir (Cengiz vd., 2007, ss.133-134'ten alıntı);

- Düşük taşıma maliyetleri
- Düşük gümrük tarifeleri
- Firmanın hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi
- Hedef dış pazarda düşük işçilik ücretleri veya parö ve girdilerin daha ucuza temininden kaynaklanan maliyet avantajları
- Hedef dış pazarda pazarlama faaliyetlerine destek olacak bir ulusal imajın yaratılması
- Hedef dış pazarda gelecekte doğrudan bir yatırım düşünülmesi durumunda, pazardaki risklere karşı başlangıç tecrübesinin elde edilmesi

2.6.1.4. Yönetim Sözleşmesi

Tek ve Özgül (2005, s.218)'a göre bu yöntemde yerli firma, sermaye veren yabancı firmaya yönetim know-how'ı sağlamayı taahhüt eder. Böylece, yerli firma maddi ürünler yerine, belirli bir hizmet (yönetim hizmetleri) ihraç etmektedir. Hilton oteller zinciri dünyada bu yöntemi uygulamaktadır (Bakırtaş, vd. 2009, s.231'den alıntı).

Genel olarak bakılacak olduğunda karşımıza çıkan en belirgin özellik bu "sözleşmelerin tarafları" arasında görülmektedir. Yönetim bilgi ve becerisi eksik olan veya bulunmayan şirketler bu açıklarını buna sahip şirketlerden karşılamak suretiyle kapatmaktadırlar. Yönetici tarafın işletme sahibi tarafa ait bir işletmeyi bir bedel

karşılığında kısmen veya tamamen yönetmeyi üstlendiği sözleşmedir (Cengiz vd., 2007, ss.113-115).

2.6.1.5. Üretim Sözleşmesi

Bu pazara giriş şeklinde işletme girmek istediği dış pazardaki yetenekli üreticilerle mal üretimi veya servis sağlama konusunda anlaşarak sözleşmeye bağlar. Sözleşmeli üretimin sakıncaları işletmenin üretim süreci üzerindeki kontrolünün zayıf olması ve üretimden sağlanacak potansiyel karlardaki kayıptır (Mucuk, 2007, s.322).

Cengiz vd. (2007, s.86)'a göre uluslararası firmaların sözleşmeli üretime yönelme nedenleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakırtaş, vd. 2009, s.230'den alıntı);

- Firma kendi ülkesinde üretim ve lojistik maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, bu maliyetlerin çok daha düşük olduğu dış pazarlarda üretim yoluna gidebilir.
- Diğer uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin girilecek pazarda başarısı konusunda şüpheler varsa, bu strateji tercih edilebilir.
- Doğrudan dış yatırım yaparak büyük riskler üstlenmektense, dış pazarda yerel bir üretici ile anlaşarak pazara girilebilir.
- Dış pazardaki değişen talepleri daha hızlı karşılayabilmek için sözleşmeli üretimden yararlanılabilir. Bu yolla pazardaki müşterilere daha da yakınlaşılabilir.
- Büyük bir potansiyele sahip dış pazarda; tarife, kota gibi ithalat engellerini aşmak için sözleşmeli üretime başvurulabilir.

Ne lisans vermede olduğu gibi lisans alana çok fazla sorumluluk verilmektedir ne de doğrudan yatırımdaki gibi tüm sorumluluklar dışa açılan firmaya aittir. Sözleşme üretime en iyi örnek ABD ya da Avrupa kökenli firmaların ucuz işgücü nedeniyle üretimlerini Uzakdoğu'da ve Latin Amerika'da gerçekleştirmeleridir. Elektromik (Nokia), otomotiv (Mercedes), spor ayakkabı (Nike), giyim (United Colors of Benetton), mobilya (IKEA), alkosüz içecek (Del Monte), temizlik maddesi

(Procter&Gamble) sektörlerinde bu yöntem sık rastlanan bir seçenektir (Cengiz, vd., 2007, s.85).

2.6.2. İhracat Giriş Yöntem

Bradley (2002, s.268)'a göre ihracat ile dış pazarlara girmede, risk ve pazara ayrılan kaynaklar asgari düzeydedir. Çünkü yönetsel ve finansal kaynaklar açısından yatırımın miktarı görece olarak düşüktür. Şu koşullar söz konusu ise, çoğunlukla ihracat yoluyla pazara giriş yapılır (Bakırtaş, vd. 2009, 218'den alıntı):

- Firma küçük ölçeklidir ve yurtdışında ortak girişim ya da doğrudan uluslararası yatırım yapmak için gereken kaynaklara sahip değildir.
- Siyasi risk, ya da belirsizlik veya diğer koşullar nedeniyle cazip olmayan pazarlara büyük miktarda yatırım yapılması tavsiye edilmez.
- Yurtdışında üretim yapmayı gerektirecek siyasi ya da ekonomik baskı yoktur.

2.6.2.1. Dolaylı İhracat

İhracatın bu türünde işletme, dış pazarlara açılmanın riskini minimum düzeyde tutmakta ve “dış ticaret şirketleri” olarak bilinen ihracatçı şirketlerden veya başka yerli aracı kuruluşlarda yararlanmaktadır. Burada söz konusu olan yerli aracı, “yerli ihracatçı tüccar”, “yerli ihracat acentesi” veya “kooperatif bir organizasyon” şeklinde olabilir (Mucuk, 2007, s.320).

Czinkota ve Ronkainen (2001, s.290)'a göre, ihracat aşamalarının başlangıcında bulunan firmaların mallarını yurtiçindeki aracı işletmeler vasıtasıyla satmaları durumuna dolaylı ihracat adı verilmektedir. Dolaylı ihracata yönelik firmalar mallarını yurtiçinde çalışan çeşitli bağımsız aracı işletmeler yoluyla ihraç etmektedirler (Cengiz, vd., 2007, s.32'den alıntı).

Altınbaşak vd. (2008, ss.331-334), Tek (1997, ss.264-272), Cengiz vd. (2007, ss.32-37), ve Karafakioğlu (2007, ss.259-264)'a göre dolaylı ihracatta kullanılan araçlar genellikle yerel organizasyonlardır. İhracatçı firmanın kendi ülkesindeki

firmalardan oluşan ve farklı isimler altında dolaylı ihracatta yer aldığı kabul edilen araçlar şundadır: ticaret firmaları, ihracatçı birlikleri, ihracat yönetimi firmaları, yabancı tüccar ve temsilciler, piggyback ihracatt (ihracatçı firmanın uluslararası dağıtım faaliyetini yürüten kuruluş), komسیونcular ve yerli tüccarlardır. Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Bakırtaş, vd. 2009, s.219'dan alıntı) ;

- İhracat Ticaret Firmaları: Bu firmalar birçok ülkede faaliyet gösterebilirler, birçok ürün çeşidi ile ilgilenirler veya belirli bir sektör üzerine yoğunlaşırlar. İhracat Ticaret firmaları, yükleme, depolama, finans, teknoloji transferi, bölgesel gelişim, sigorta, danışmanlık, emkakçılık konularında önemli rol oynarlar.
- İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifleri: Çoğu zaman üreticilerin kendisine gönüllü olarak üye oldukları ve özellikle tarımsal malların ihracatında önemli kuruluşlardır. Bu kuruluşlar üyelerinin ürünlerini onlardan alıp yurtdışına satabilecekleri gibi, kooperatif veya birlikte üyesi yabancı müşteri arasında bir komisyoncu görevi de yapabilirler.
- İhracat Yönetim Firmaları: Bu firmalar, temsil ettikleri üretici firmalar adına çalışırlar. Bütün müşteriler ile görüşme ve anlaşmalar üretici firma adına yapılır ve alınacak siparişler için üretici firma onayı gerekir. Farklı üretici firmalar ile çalışmaları mümkün olduğundan ve daha fazla ürün grubu ile çalışıldığından, ihracat yönetimi firmalarının giderleri bu üretici firmalar ve ürünler üzerine dağıldığında maliyetleri düşük olur. Örneğin, ihracat yönetimi firması belirli ürün, müşteri veya coğrafyaya odaklanmış olabilir, bu da üretici firma için cazip olabilecek bazı pazar fırsatlarının kaçırılmasına neden olabilir.
- Piggyback İhracat: Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde başarısını kanıtlamış ve birden çok ülkede satış bağlantıları bulunan bir firmanın, dağıtım ağına yeni bir ürün hattı eklemek amacıyla diğer bir firmanın mallarını uluslararası hedef pazarda satması durumudur. Piggyback ihracatın başarılı olabilmesi için öncelikle kanala alınacak malın temel dağıtım kanalındaki mallarla rekabet potansiyelinin bulunması ve mevcut ürün hattını tamamlayıcı bir nitelik taşıması gerekmektedir.
- Komisyoncular: Genellikle temsil ettikleri yabancı müşteri adına hareket eden ve onlardan yapmış oldukları iş karşılığı belirli bir komisyon alan araçlardır. İhracat, komisyoncu aracılığı ile gerçekleştirildiğinde üretici ve ithalatçı genelde

karşı karşıya gelmez. Bu tür bir ihracat, ihracatçı açısından son derece basit veri risksizdir.

- Yerli ve Yabancı Tüccarlar: İhracatçıdan satın aldıkları ürünleri yurtdışındaki bir üçüncü kişiye veya bağlı buldukları firmaya satan ve/veya gönderen kişi veya kuruluşlardır.

2.6.2.2. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracatta firma veya ihracatçı kendi ihracat organizasyonunu kurar ve yabancı pazarda bir ithalatçı veya bir başka aracıya ürünlerini satar (Bakırtaş, vd. 2009, s.221). Johansson (2000, s.134)'a göre, ihracatçı firmanın yurt içindeki aracılardan yararlanmaksızın mal ve hizmetlerini uluslararası hedef pazarlara ulaştırması durumuna doğrudan ihracat ismi verilmektedir. İhracat aşamalarının ileri düzeylerindeki firmalar ihracat sürecindeki kontrollerini de arttırmak süretiyle doğrudan ihracata yönelmektedirler (Cengiz, vd., 2007, s.37'den alıntı).

Aştınbaşak vd. (2008, ss.334-337), Tek (1997, ss.269-372), Cengiz vd. (2007, ss.37-45) ve Karafakıoğlu (2007, ss.261-262)' a göre uluslararası pazara girişte ihracat yapılan pazarda bulunan yabancı aracılar; Yurtdışı Satış Büroları, Gezici Satıcılar, Yurt Dışı Satış Temsilcilikleri, Acenta ve Distribütörler, Toptancı ve Perakendeciler, Elektronik Ticaret, Doğrudan Pazarlama Araçları (Katalogla, İnternaktif yöntemlerle vb) şeklinde ele alınabilir. Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Bakırtaş, vd. 2009, s.222'den alıntı);

- Yurtdışı Satış Büroları: Ana üretici firmadan sağladıkları malları, tüketicilere, dağıtıclara, acentelere ve perakendecilere aktardıkları görülür. İhracatçı firmanın ücretli personeli konumundaki yurt dışı satış bürolarında çalışan görevliler, uluslararası pazarda bir hizmet merkezi gibi çalışmaktadırlar.
- Gezici Satıcılar: İhracatçı firmanın mallarını uluslararası pazarlarda tanıtarak belirli bir talep yaratıp pazarlama işlevini üstlenen ihracat aracılardır. Gezici satışçının görevi sipariş yaratmaktır.
- Yurtdışı Satış Temsilcilikleri: Kuruluş olarak bütünüyle ihracatçı firmaya ait hisselerden ya da yabancı sermayedarlarla kurulmuş bir ortaklıktan meydana gelmektedir. Doğrudan ihracat yönteminin içerisinde yer alan alternatiflerden

birisi olan ve ihracatçı ana firmadan bağımsız ayrı bir firma statüsünde bulunan yurtdışı satış temsilcilikleri (Manufacturer's Representatives), dış ülkelerde kurulular.

- Acente ve Distribütörler: Distribütör tacir bir aracı olup, firmanın bir müşterisidir. İhracatçının mallarını kendi hesabına satın alır ve pazarlar. Halbuki acente ihracatçı firmanın müşterisi değildir, ondan mal satın almaz. İhracatçı firmaya kendi ülkesinde müşteri sağlar ve satış üzerinden komisyon alır.
- Toptancı ve Perakendeciler: Kendi ülkesinde geniş bir müşteri portföyüne sahip bir toptancı veya perakendeci ile iş yapmak ihracatçıya önemli fırsatlar sunabilir. Bauhaus, Marks and Spencer ve Wall Mart gibi faaliyetlerini ulusal sınırlar ötesine taşımış ve bir uluslararası perakendeci konumuna gelmiş olanların sayısı az değildir.
- Elektronik Ticaret: E-ticaret hem tüketici pazarlarında, hem de endüstriyel pazarlarda en çok kullanılan yöntemlerden biri haline gelmiştir. E-ticaret sipariştten teslimata kadar geçen sürede daha az hata yapılmasını sağlayarak, hızlı ve zamanında teslimatın gerçekleştirilmesine, küreselleşen pazarlarda geniş bir erişim alanına ulaşılmasına, maliyetlerin düşürülmesine olanak sağlar.
- Doğrudan Pazarlama: Websiteleri ve elektronik araçlar yardımıyla daha yüksek interaktif iletişim ve daha etkin iş modelleri geliştirmek için yarattığı fırsatlar nedeniyle kullanılmaktadır. Uluslararası doğrudan pazarlama bu nedenle güncel uygun veri tabanlarının oluşturulması, farklı ve çok dilde veri işlenmesi ve yazılımların kişilleştirilmesi, uygun kredi kontrol ve güvenli ödeme sistemlerinin geliştirilmesi gibi konularla ilgilenmek durumundadır.

2.6.3. Uluslararası Yatırım Yöntemi

Bu stratejilerde girilmesi planlanan dış pazarda yatırım yapma kararı alınmakta ve ilgili ülke/ülkelerde yatırım yapılmaktadır. Bu yatırımları firma kendisi yapabileceği gibi (doğrudan yatırım, firma satın alma gibi), yerel firmalar ile ortaklı ve işbirlikleri şeklinde de olabilir (Bakırtaş, vd. 2009, s.232).

2.6.3.1. Ortak Girişim

Girişim, ayrı ve bağımsız farklı taraflar arasında çeşitli kaynaklar değiştiren veya birleştiren yasal işbirliği düzenlemesidir (Bennet, 1995, s. 75). Ortak girişim yine geniş bir perspektif içinde tarif edilmiştir; Gullander'e (1976, s. 104) göre ortak girişim, iki veya daha fazla bağımsız firmalar arasında bir eşitlik düzenlemesidir (Bradley, 1995, s. 396-397'den alıntı). Ineci'e (1988, s. 4) göre ortak girişim, iki ya da daha fazla işletmenin bağımsızlıklarını koruyarak, ortaklaşa belirledikleri amaçları yerine getirmek üzere oluşturdukları bir üçüncü teşebbüstür (Mesut, 2002, s. 15'ten alıntı).

Joint Venture'nin (ortak girişim) milletler arası ticarete en yoğun uygulama alanı olan Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) milli ve milletlerarası uygulamaları düzenleyebilecek bir hukuki tarifinin yapılmadığını görmekteyiz. Ancak Amerikan Mahkemeleri'nde (AM) Joint Venture (JV) sözleşmelerinde yaşanan ihtilaflarla ilgili alınan kararlarda önemli içtihatlar oluşmuştur. Joint Venture sözleşmelerinin konusu ve şartları aynı zamanda türünü belirleyen en önemli unsur olduğu gibi anlaşmazlıkların çözümü için verilen kararların da temel dayanağını oluşturmaktadır. Amerikan Hukuku'nda Joint Venture sözleşmeleri Genel Ortaklık (General Partnership), Sınırlı Ortaklık (Limited Partnership), Sınırlı Sorumlu Kuruluş (Limited Liability Company) şeklinde faaliyet gösterilebilmektedir. Kuruluş türleri ve sorumlulukları incelendiğinde Türk Ticaret Kanun'unda sayılan şirket türleri arasında önemli benzerlikler görülmektedir (<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/vahit/001/>).

Başka bir ifadeyle, daha fazla tüzel kişinin bir araya gelerek, kararlaştırdıkları belirli bir yatırım projesi için birlikte hareket etmek için oluşturdukları ortak işletme yapısına joint venture denir (Kobitek, erişim 2012). Birden fazla kişinin bir araya gelerek herhangi bir girişim, yatırım süreci veya proje etrafında, farklı hisselerine sahip olarak kurdukları ortaklık türüdür. Örnek olarak; iki farklı sektördeki şirketlerin farklı bir iş alanına adım atarken kurdukları anonim ortaklık da denilebilir. İş ortaklığı veya konsorsiyumdan en büyük farkı, tarafların adi ortaklık olarak hareket etmelerindense, yeni bir şirket kurarak aksiyona geçmeleridir (<http://kaynakca.bilisimhaberi.com/2013/03/07/e-ticaret/joint-venture/>).

Altınbaşak'a göre (2008, s.344) firmaların ortak girişim oluşturma nedenlerini kısaca şöyle açıklayabiliriz (Bakırtaş, vd., 2009, s. 233'ten alıntı);

- Ortaklar tarafından sağlanan ve birbirini tamamlayan teknoloji ve yönetim becerileri bazı sektörlerde yeni fırsatlar yaratabilir (örneğin, süreç ve üretim bilgisi gibi).
- Yabancı ülkede ortak çalışan firmalara sahip olmak pazara giriş hızını artırır.
- Birçok az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke (Çin ve Güney Kore gibi) tamamen doğrudan yatırımı sınırlandırmakta ve ortak çalışmayı desteklemektedir.
- Ar-Ge ve üretimde küresel faaliyetler çok pahalı ancak rekabet avantajı sağlamak için gereklidir.

Ortak girişim; dış pazarlara giriş stratejisi olarak ihracat ve lisansla üretimden daha kapsamlı bir yöntem olup çoğunlukla daha fazla getiri sağlamaktadır. Kontrol bakımından da üreticiye üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrol imkanı tanımaktadır. Ortak girişim, daha düşük maliyet, daha az risk ve geleceğe ait planlarda daha yoğun katılımın olduğu bir ortam sağlamaktadır (Balyemez, 2008, s. 17).

2.6.3.2. Uluslararası Şirket Birleşmeler ve Satın Alma

“Şirket birleşmeleri” kelimesinin İngilizce anlamı “merger”dir. “Satın alma”nın İngilizce anlamı ise “acquisition”dir. Sıfırdan başlanarak yeni bir üretim tesisinin kurulması (greenfield investment: yeni alan yatırımları) veya mevcut tesislerin birleştirilmesi ya da satın alınması (M&A investments) biçiminde yapılmakta olabilir (Seyidoğlu, 2009, s. 611). Genel olarak satınalma; bir şirketin başka bir şirketi kendi bünyesine alması olarak açıklanabilir. Birleşme, birden çok şirketin güçlerini ve varlıklarını yeni bir şirket kurarak biraraya getirmeleridir. (Cengiz vd., 2007, s. 160).

Uslu’ya (1992, s.28) göre stratejik birleşmeler, yerel ve farklı ülke firmaları arasındaki değişik türdeki anlaşmalardan doğan ilişkidir. Firmalar ulusal sınırları kendi kendilerine aşamadıklarında ve uluslararası pazarlarda kendi dış üretim ve/veya pazarlama örgütlerini oluşturmadıklarında aracı olurlar, lisans anlaşmaları ya da ortak girişimler ile dış pazarlara girmeye çalışırlar. Bu işbirliği ve birleşme türleri uzun süredir varolup yeni bir kavram olan stratejik ve birleşmeler ile ilgili değildir. Stratejik birleşmeler firmaların uzun dönem stratejik planları kapsamında yer almakta ve

rekabetçi konumunun önemli ölçüde değişmesini, gelişmesini hedeflemektedir (Bakırtaş, vd. 2009, s. 235'ten alıntı).

2.6.3.3. Yabancılar Doğrudan Yatırım (Foreign Direct Investment)

Bu yöntemde, üç farklı pazara giriş stratejisi oluşturulmaktadır. Yabancı ülkede tamamen var olan yeni şirket satın alması, var olan bir şirketle birleşme ve yabancı ülkede yeni bir şirket kurmaya çalışmaktadır. Teknoloji, yönetim becerileri, üretim süreçleri, üretim ve pazarlama, ve diğer kaynakların transferidir (Bradley, 1995, s. 417).

Cengiz'e göre (2007, s. 192) firmaların ihracat gibi pazara giriş yöntemlerinin ardından yurtdışında üretime yönelmelerinin temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bakırtaş, vd. 2009, s. 238'den alıntı):

- Yabancı bir ülkede üretilmiş ürünler gümrük tarifeleri ve ulaştırma maliyetlerini ortadan kaldırdığı için daha ucuza satabilirler.
- Yabancı bir ülkede üretim, söz konusu ülke hükümetlerinden kaynaklanan korumacılık ve ticaret engellerini ortadan kaldırır.
- Üretilen mal ve hizmetler söz konusu ülke tüketicilerinin ihtiyaçlarına göre adapte edilebilir
- Ürünler döviz kuru farklılıklarından etkilenmezler.

Doğrudan Yabancı Yatırımlar ev sahibi ülkeye sadece tahvilat transferini getirmekle kalmayıp aynı zamanda, teknolojiyi geliştirir, işgücü için talep yaratarak eğitim düzeyi geliştirir ve istihdam olanakları yaratarak yoksulluğu azaltır. Ayrıca, hem işyerihemişyeridışında da kültürel transferlerini teşvik etmektedir (Özten ve Arslan, 2013, s. 76).

2.7. Uluslararası Pazarlamada Standardizasyon ve Adaptasyon Stratejileri

Bu bölümde uluslararası ticarete ürün standardizasyonu ve uyarlama stratejileri açıklanmaktadır. Standardizasyon ve uyarlama, uluslararası ticarete veya pazarlamada

yeni kavramlar değildir. Bu iki stratejiden hangisinin uluslararası pazarda daha uygun olduğu hakkında sayısız tartışma bulunmaktadır.

2.7.1. Uluslararası Standardizasyon Stratejisi

Standardizasyon stratejisinin güçlü savunucularından Levitt, alıcıların zevk ve tercihlerindeki değişikliklerin ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin, standardizasyon stratejisinin uluslararası ticarete yükselme nedenlerinden bazıları olduğunu ileri sürmektedir. Cherunilam (2009)'a göre, "sınır ötesi faktörlerin, ürün ve bilgilerin akışıyla dünya ölçeğinde ekonomiler arasında entegrasyon sürecidir" (Hussein ve Khan, 2013, p.355'ten alıntı). Standardizasyonun getireceği en belirgin tasarruf ürün dizaynında görülür. Aynı temel ürünü çeşitli pazarlarda kullanmak, araştırma-geliştirme maliyetlerini daha büyük üretim miktarlarına yayarak birimdeki ağırlığını düşürür. Daha uzun üretim programlarının uygulanabilmesi birim üretim maliyetini de düşürecektir. Pazarlama ve yeni ürün fikirleri oluşturmak ve yetenekli personel bulmak zor olduğundan firma elindeki kaynakları en yaygın biçimde değerlendirmek isteyecek, çeşitli pazarlara bu kaynakları yönelterek verimini artıracaktır (Kozlu, 2003, s.163).

Girişimciler, bir ülkeden diğerine aynı pazarlama stratejisini kullanabilmektedir. Örneğin, Kentucky Fried Chicken (KFC) şirketi, benzer bir besin tadını ülkeler genelinde korumaya çalışarak standardizasyon stratejisini kullanmaktadır. Bu strateji, ülkeler genelinde marka ismini hızla yaymakta ve pazarlama maliyetlerini azaltmakta ve kar marjında artış sağlamaktadır. Ancak ülkelerin kültürleri ve tüketici tercihleri arasında kuvvetli bir fark, standardizasyonu elverişsiz bir strateji haline getirecektir.

2.6.3. Uluslararası Adaptasyon Stratejisi

Valez (2011)'a göre, "Birçok markanın ve kolalı içecekler gibi ürünlerin ve hazır yemek satış noktalarının neredeyse evrensel geçerliliğinin olduğu küresel bir çağda bile, firmalar pazar stratejilerinde, genellikle yabancı pazarlara girerken uyarılama yaparlar. Bu uyarılama kararları birleşerek, firmanın yabancı pazarlarda rekabetçi konumunu ve sonuçta performansını etkileyebilecek bir uyarılama stratejisi haline gelir.

Uyarlama stratejileri, sadece logoda ve ambalajın renklerinde ince bir ayar yapmak kadar basit olabilir veya yerel damağa daha uygun yeni tatlar veya yerel ekonomiye daha uygun yeni finans modelleri geliştirmeyi içerebilir” (Loukakou ve Membe, 2012, pp.16-17’den alıntı). Girişimciler, her bir ülkedeki kültürel ve tüketici zevklerini ve tercihlerini dikkate alırlar. Her bir ülkenin kültürel birikimi pazardaki ürünün özelliğini belirler. Ürünün ambalajı, tadı, rengi, boyutu, vs her bir ülkedeki tüketicilerin tercihlerine uyacak şekilde değiştirilir. Aralarında yaşam tarzı, yasal konular, teknik bilgi, ekonomik koşullar, okur yazarlık oranı, coğrafi, demografik ve ekolojik koşul farklılıklarının olduğu ülkelerde, uyarlamaya daha çok ihtiyaç duyulur. Ancak, bu uyarlama stratejisinin olumsuz özellikleri vardır. Reklam yoluyla ürün hakkında farkındalık yaratmak için ek maliyete gerek vardır. Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) için ek kaynaklara gerek vardır. Bu hususlar, uyarlamayı uluslararası pazarlamada elverişsiz bir strateji haline getirir.

Tablo 2.4.Standardizasyon Adaptasyon Karşı

Standardizasyonu Teşvik Eden Faktörler	Adaptasyonu Teşvik Edeni Faktörler
Ürünün araştırma ve geliştirme ekonomileri	Farklı kullanma durumları
Üretimde ölçek ekonomileri	Hükümet ve düzenleyici etkileri
Pazarlamada ekonomileri	Farklı satıcının davranış şekilleri
Pazarlama programına kontrolü	Yerel girişim ve motivasyonu uygulama
Küresel Pazar çarşı küçülme	Pazarlam kavramına bağlılığı

Kaynak: Czinkota, Ronkainen, Moffett (2005). Hussein, A., S. Khan. (2013). *International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation*, Management And Administrative Sciences Review, Academy of Business & Scientific Research, Vol.:2, Issue:4, p.356’dan derlenmiştir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GANA PAZAR ANALİZİ VE TÜRK MARKALARIN GANA'DAKİ PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

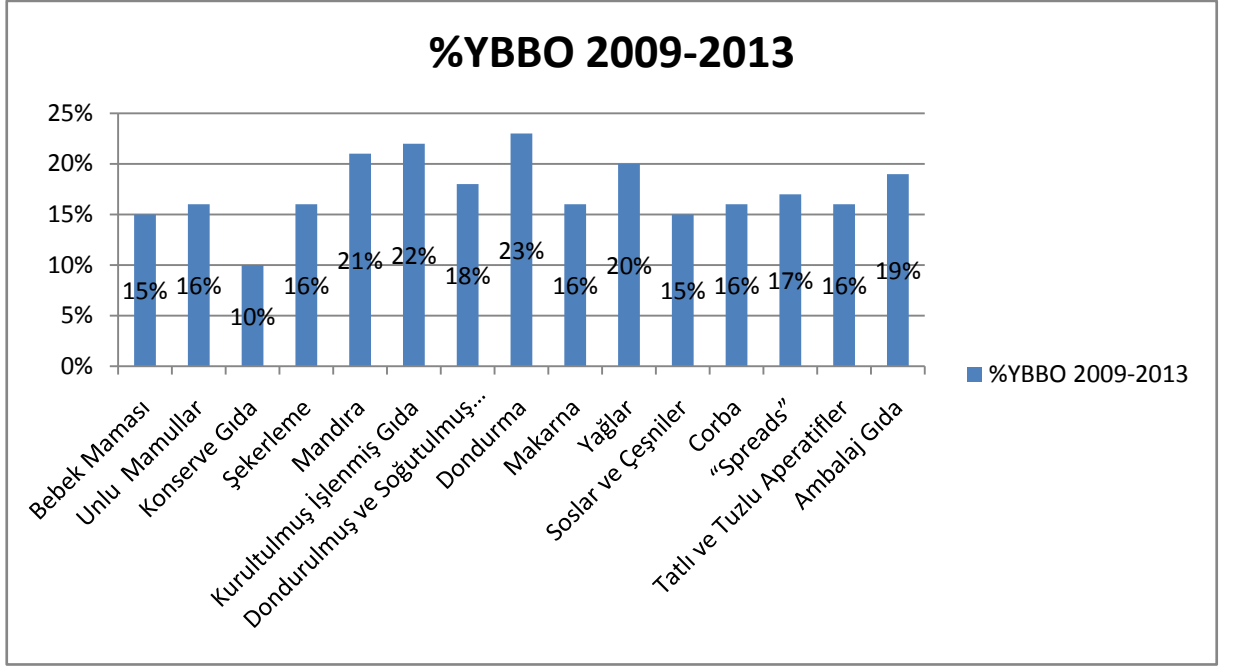
3.1. Pazar Analizi: Gana Ülkesinde Gıda Pazarı

2009-2013 dönemindeki ücretler için Yıllık Birleşik Büyüme Oranı (YBBO) % 19'a ulaştıktan sonra, Gana'da paketlenmiş gıda kategorisi 1279 milyon dolar değerindeydi. Gana'da paketlenmiş gıda konusunda yıllık ortalama kişi başına düşen harç, 49 dolar değerinde olup, hemen hemen genel olarak Afrika'nın ortalamasının iki katına denk gelmektedir. Bu, piyasanın nispeten gelişmiş olduğunu göstermesine rağmen, büyüyen nüfus, artmakta olan harcanabilir gelir ve hem yerel üretici ve ithalattan kaynaklanan yüksek tedarik gibi faktörler yüzünden iyileştirmesi için daha fazla yer bulunmaktadır. Gana'da paketlenmiş gıda, kurutulmuş işleme gıda, fırın gıdaları, süt gıdaları ve erişte ve makarna gıdaları olmak üzere dört ana sınıfın egemenliği altındadır. Kurutulmuş işleme gıda ve süt gıdaları araştırma esnasında sırasıyla %22 ve %21 yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO) ile en yüksek değer büyüme oranı rekorunu kırdı. Fakat %23 değerinde olan en yüksek yıllık bileşik büyüme oranını (YBBO) büyüme tabanından yükselen küçük bir dondurma sınıfı tarafından kaydedildi. Amabajsız gıdaların paketlenmiş gıdaların toplamında yüksek bir pay sahibi olmasına rağmen, paketlenmiş ürünler tüketicilerin tercihleri modern perakendeye yöneldiği için gün be gün ün kazanmaktadır. Dolayısıyla, paketlenmiş gıdalar kentsel bölgeler daha ünlü olurken kırsal bölgelerdeki insanlar paketlenmemiş taze gıdaları tercih etmektedir. Kategori büyüme nüfus büyüme, kentselleşme ve artan harcanabilir gelirin etkisiyle yükselecektir. Büyümeyi sınırlayacak tek şey yokluk ve kırsal bölgelerde paketlenmiş gıdaları kullanma isteksizliği, bazı paketlenmiş gıdaların nispeten yüksek fiyatları ve yerel üreticilerin yabancı rakiplerine göre paketlenmiş gıdaları daha ucuz fiyatlara satamamalarıdır (Euromonitor, 2014, s. 51).

Tablo 3.1. Kategoreye Göre Ambalaj Gıda Satış: 2009-2013

US\$ million	2009	2010	2011	2012	2013	%YBBO 2009-2013
Bebek Maması	17	22	22	27	30	15
Unlu Mamullar	144	187	191	232	262	16
Konserve Gıda	5,4	6	6	7	8	10
şekerleme	35	46	47	57	64	16
Mandıra	110	151	176	204	237	21
Kurultulmuş İşlenmiş Gıda	162	148	303	320	362	22
Dondurulmuş ve Soğutulmuş Gıda	4,1	4,8	4,8	7	8	18
Dondurma	1,8	2,9	3,0	3,6	4,1	23
Makarna	45	58	59	72	81	16
Yağlar	9	132	136	164	186	20
Soslar ve eşniler	16	19	19	23	26	15
Corba	1,0	1,3	1,3	1,6	1,8	16
“Spreads”	1,9	2,5	2,6	3,1	3,5	17
Tatlı ve Tuzlu Aperatifler	1,9	2,4	2,5	3,0	3,4	16
Ambalaj Gıda	632	781	973	1124	1279	19

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.52'den derlenmiştir.



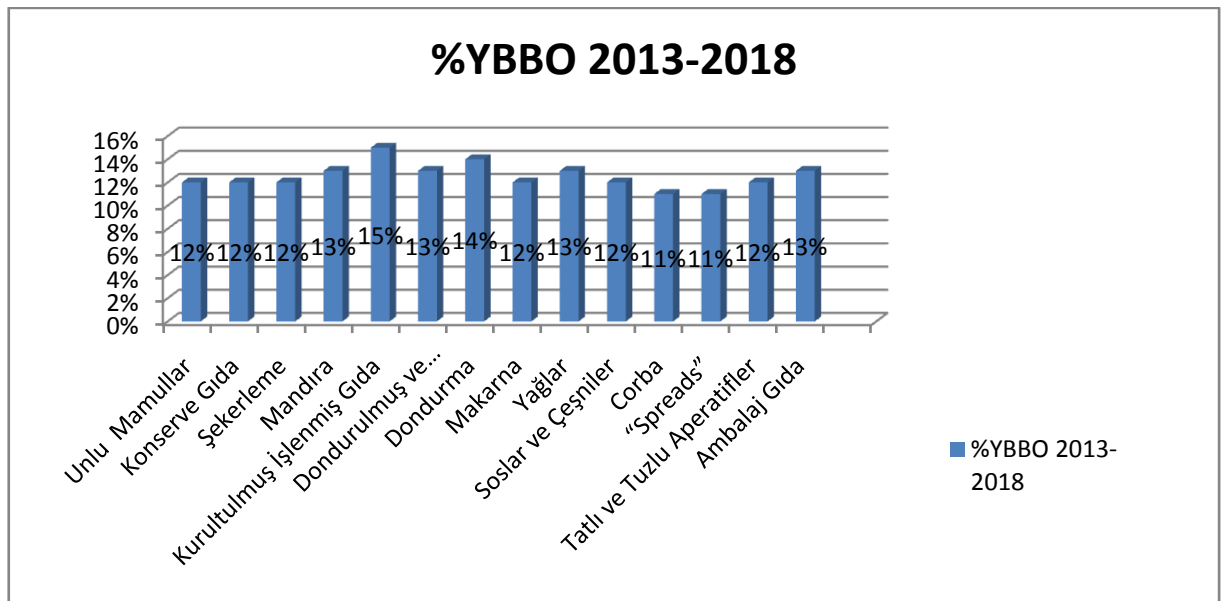
Şekil 3.1. Kategorye Göre Ambalaj Gıda Satış: 2009-2013

3.1. tablosundan, 2009-2013 yılları arasında Gana'daki toplam paketlenmiş gıdalar %19 değerinde olan bir yıllık bileşik büyüme oranına nail oldu. Bu toplam paketlenmiş gıdaların arasında, dondurma ürünü %23 büyüme ile en yüksek büyüme oranına nail olurken kurutulmuş işlenmiş gıda ve süt gıdaları sırasıyla %22 ve %21'e ulaştı. Sıvı ve katı yağ %20 büyüme oranını elde ederken dondurulmuş ve soğutulmuş işlenmiş gıdalar %18 büyüme oranını elde etti. Ekmeğe sürülen gıdalar %17 büyüme oranına ulaştı. Fırın gıdaları, erişte ve makarna, çorba ve şeker ve iştah açıcı atıştırmalıklar aynı dönem içerisinde %16 büyüme oranına vasil oldu. Bebek gıdaları, salçalar, sargılar ve çeşnilerin %15 büyüme oranları vardı. En düşük büyüme oranı ise konserve gıdalar tarafından %10 değerinde elde edildi.

Tablo 3.2. Kategoriye göre Ambalajlı Gıda Tahmini Satış: Değer 2013-2018

US\$ million	2014	2015	2016	2017	2018	%YBBO 2013-2018
Bebek Maması	35	39	43	47	53	12
Unlu Mamullar	298	333	369	409	458	12
Konserve Gıda	9	10	11	13	14	12
Şekerleme	73	82	90	100	112	12
Mandıra	269	304	341	382	441	13
Kurultulmuş İşlenmiş Gıda	413	472	537	607	727	15
Dondurulmuş ve Soğutulmuş Gıda	9	10	12	13	15	13
Dondurma	4,7	5,3	6	7	8	14
Makarna	92	103	114	126	142	12
Yağlar	213	240	269	301	345	13
Soslar ve Çeşniler	30	33	37	41	46	12
Corba	2,1	2,3	2,6	2,8	3,1	11
“Spreads”	4,0	4,5	5,0	5,6	6	11
Tatlı ve Tuzlu Aperatifler	3,8	4,3	4,7	5,2	5,9	12
Ambalaj Gıda	1456	1641	1840	2060	2376	13

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.52'den derlenmiştir.



Şekil 3.2. Kategoriye göre Ambalajlı Gıda Tahmini Satış: Değer 2013-2018

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi 2013-2018 döneminde toplam ambalajlı gıda %13 artması beklenmektedir. Ambalajlı gıdaların arasında, kurutulmuş işlenmiş gıda %15 en yüksek satış elde edecek, ardından onu %14 satış değeri ile dondurma takip edecektir. Süt, katı yağ ve dondurulmuş ve soğutulmuş işlenmiş gıda da %13 satış değeri elde edecektir. Satış değerinin %12'si bebek maması, ekmek, konserve/korunmuş gıda, şekerleme, erişte ve makarna ve soslar, sosları ve çeşniler tarafından elde edilecektir. %11 de minimum satış değeri çorba ve yayılması ile elde edilecek.

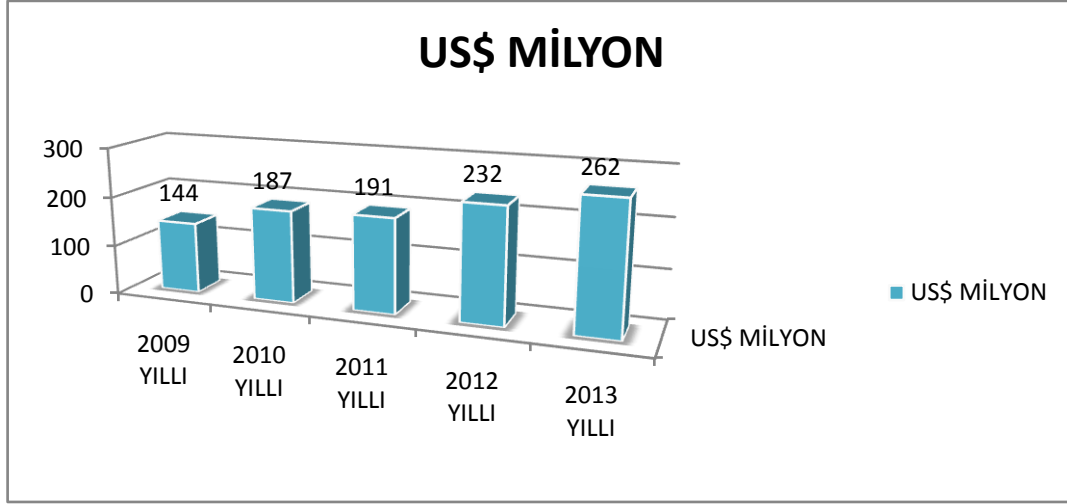
3.1.1. Unlu Mamuller

2013 yılında Gana fırın kategorisi 2009-2013 yılları arasında %16 gibi önemli bir YBBO'lık kayıpla \$262 milyon satışa ulaştı. Toplam değerinin %20'si hesap vermeye fırıncılık Gana'nın en önemli gıda gruplarından biridir. Ortalama olarak Ganalılar unlu mamullerden daha çok kurutulmuş işlenmiş gıda üzerinde harcarlar. Bir yılda kişi başı ekmek yapım harcamaları ortalama \$10 tutarındadır. Ekmek yapım ürünleri yöre halkı için çok önemlidir ve Gana'da her evde tüketilmektedir. Gana'da en sık tüketilen, el yapımı ekmek ve kahvaltılık tahıllar iken kurabiye, hamur işleri ve kekler gibi ürünler, nadiren tüketilir. Gana'nın en sık tüketilen ekmek türü, beyaz ekmektir. En popüler tahıllar kurutulmuş meyve ve mısır gevreğidir. Yulaf %11 değer paya sahiptir. Walkers marka %10 pay ile ikinci oldu. Kahvaltılık tahıllar ve bisküvi gibi meşhur markalı ürünler ithal edilirken ekmek genellikle yerel olarak üretilmektedir. Gana fırıncılıkta 2013-2018 arasında YBBO %12'lik büyümeye devam edileceği tahmin ediliyor. Kategori büyüyen harcanabilir geliri ve fırın ürünleri meşhurluk ve yerel buğday ve un üretiminde bir gelişme ile tahrik edilecek ki yerel fırıncılık sektörünü artıracak. Fakat ana engel yabancı markalar ve yüksek fiyatlarına aşırı bağımlılık devam ediliyor ki ekmek kategorisinde büyük bir pay alır ve düşük gelirli ailelerin maddi ulaşamaz. (Euromonitor International, 2014, s. 54).

Table 3.3. Fırının Satışları: Değer 2009-2013

US\$ MİLYON	2009	2010	2011	2012	2013	%YBBO 2009-2013
Bakery	144	187	191	232	262	16

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.54'ten derlenmiştir.



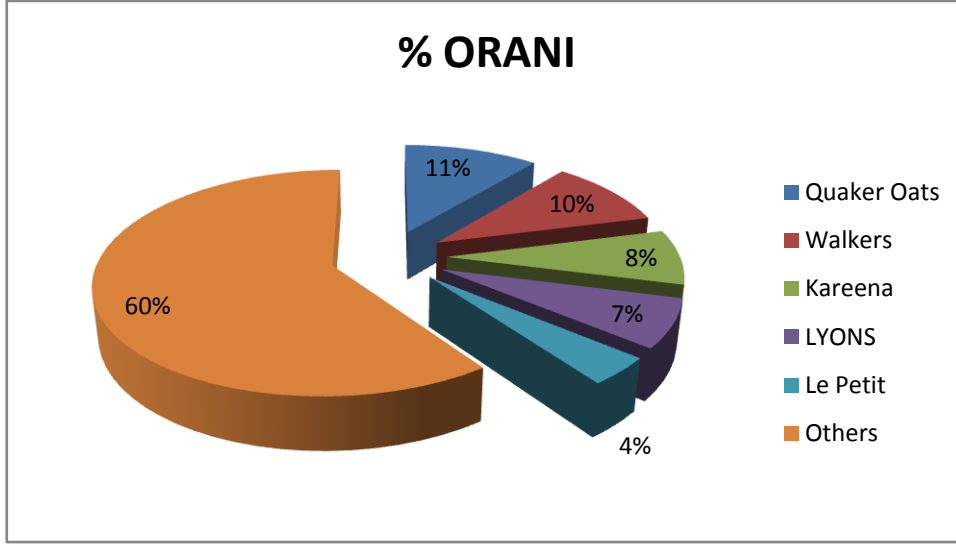
Şekil 3.3.Fırının Satışları: Değer 2009-2013

Tablo 3.3'te 2009-2013 yılları arasındaki süreçte, firmanın ürünlerin satış değerinden yüzde on altı (16%) artış vardır. 2009 yılında firmanın satış değeri 144 milyon dolar üzerindedir. 2013 yılında yapılan kayıta en yüksek satış değeri 262 milyon dolardır. 2010, 2011 ve 2012 yıllarının firmanın ürünlerin sırasıyla satış değeri 187, 191 ve 232 milyon dolardır.

Tablo 3.4. Fırın Marketin Değerinde Marka payı: 2013

Marka	Küresel Marka Sahibi	%
Quaker Oats	Quaker Oats Şirketi	11
Walkers	Walkers Küresel	10
Kareena	Kareena Evyapımı Tatlılar	8
LYONS	Burton's Biscüvi Şirketi	7
Le Petit	Generic Ürün	4
Diğer	Diğer	60
Toplam	Toplam	100

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, ss..54-55'ten derlenmiştir.



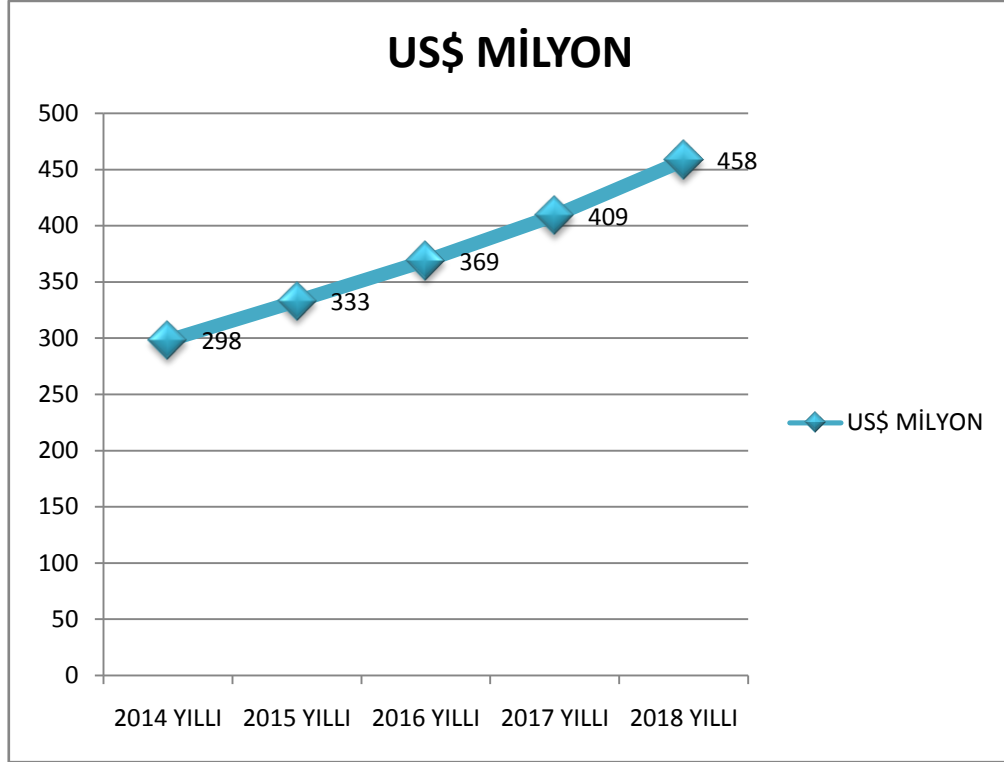
Şekil 3.4.Fırın Marketin Değerinde Marka payı: 2013

Tablo 3.4'te Quacker Oats adlı marka fırın ürünleri market pay değerinde en yüksek 11% ortalamayla ikinci sıradadır, onun sonrasında market payında 10% ortalamayla Walker adlı marka izlemiştir. Kareena ise 8% ortalamayla en yüksek market payında üçüncü sıradadır. LYONS ürünlerinin fırın ürünleri arasında 7% ortalaması vardır. Le petit en düşük pay aldığı halde, 4% market payıyla fırın ürünlerin diğer markaları ise fırın endüstrinde 60% pay toplamı yapar.

Tablo 3.5. Fırın Satışların Tahmini: Değer 2013-2018

US\$ MİLYON	2014	2015	2016	2017	2018	% YBBO 2013-2018
Fırın Mamullar	298	333	369	409	458	12

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.55'ten derlenmiştir.



Şekil 3.5. Fırın Satışların Tahmini: Değer 2013-2018

Tablo 3.5'te fırın ürünlerin satışların büyüme oranı 2014-2018 yılların sürecinde yaklaşık 12% artacağını göstermektedir. 2018 yılında fırın ürünlerin satış değeri en yüksek yaklaşık 458 milyon dolara kadar ulaşacağını belirler ve 2014 yılında en düşük değer ise 298 milyon \$ civarındadır. 2015 yılında fırın ürünlerin satış toplamı 333 milyon dolara kadar ulaşacağı tahmin edilmektedir. 2016 ve 2017 yılında fırın ürünlerin satış değeri sırasıyla 369 milyon dolar ve 409 milyon dolar olacağı tahmin edilmektedir.

3.1.2. Konserve Gıda

Hazır yemek Gana'nın bazı bölgelerinde nadirdir, konserve edilmiş yemek harcamaları kişi başına 0,3 dolar ile göreceli olarak düşüktür (Euromonitor, 2014, p.57). Tablo 3.9'da konserve edilmiş yemek 2009 yılında 5,4 milyon dolar iken 2013'te 8 milyon dolara kadar bileşik yıllık %10 büyüme oranı elde etmiştir. Tablo 3.10'da, StarKist tuna adlı marka %17 oran ile en yüksek pazar payına sahiptir, ardından Afrika Queen mackerel %13 pazar payıyla takip etmektedir. Starkist tuna ve Afrika Queen mackerel Gana'nın yerel ürünleridir. Diğer konserve edilmiş yemekler Heinz, Exeter ve SPAM, gibi yabancı ülkelerde üretilmiş ürünlerdir ve Gana'nın pazarına ithal edilmiştir.

Tablo 3.11’de konserve edilmiş yemek satışı 2018 yılına kadar toplam 14 milyon dolara ulaşacağına tahmin edilmiştir.

Tablo 3.6. Konserve Gıda Satışlar: Değer 2009-2013

US\$ MİLYON	2009	2010	2011	2012	2013	%YBBO 2009-2013
Konserve Gıda	5.4	6	6	7	8	10

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.53’ten derlenmiştir.

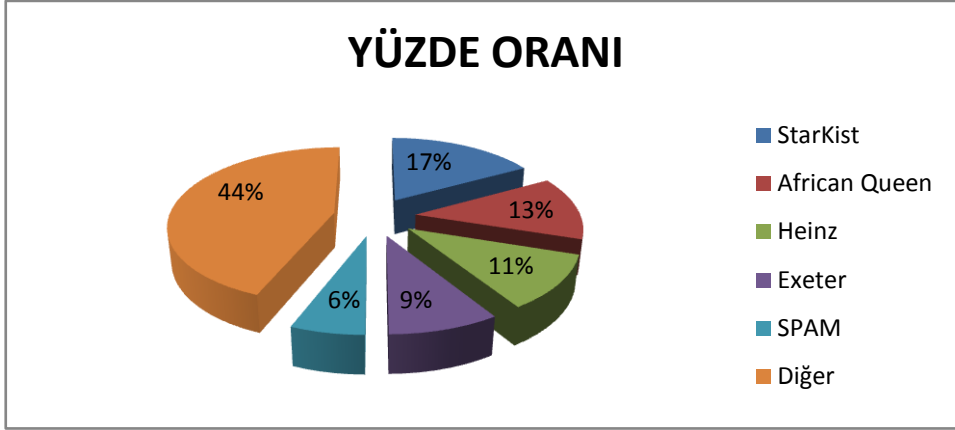


Şekil 3.6. Konserve Gıda Satışlar: Değer 2009-2013

Tablo 3.7. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Marka	Küresel Marka Sahibi	%
StarKist	StarKist Şirketi	17
African Queen	Parry ve Anonim Şirketi	13
Heinz	HJ Heinz Şirketi	11
Exeter	Exeter Gıda Şirketi	9
SPAM	Hormel Gıda Şirketi	6
Diğer	Diğer	44
Toplam	Toplam	100

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.58’den derlenmiştir.

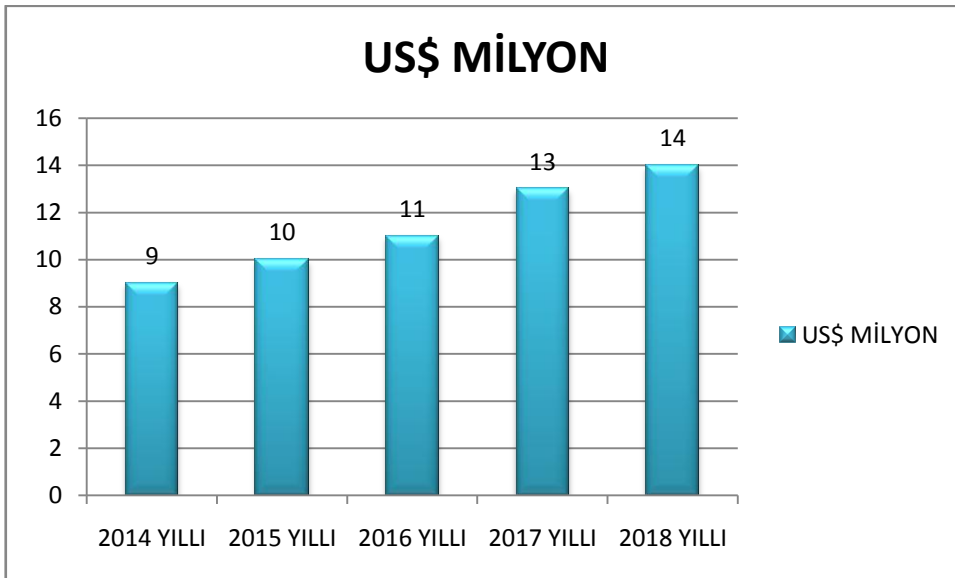


Şekil 3.7. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Tablo 3.8. Konserve Gıda Satış Tahmini: Değer 2013-2018

US\$ MİLYON	2014	2015	2016	2017	2018	% YBBO 2013-2018
Konserve Gıda	9	10	11	13	14	12

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.58'den derlenmiştir.



Şekil 3.8. Konserve Gıda Satış Tahmini: Değer 2013-2018

3.1.3. Şekerleme

Kişi başı ürün masrafları yıllık 2,5 dolarda seyir etmiştir ki bu \$2,9 olan Afrika ortalaması ile karşılaştırıldığında nispeten düşüktür. Kategori genişlemesi ev gelirin büyümesi, tüketicin tercihin değişmesi, ürünlerin fazla bulunması ve ilişkili pazarlama kampanyaları tarafından tahrik olacaktır. Çikolata şekerleme, bu ülkede şeker şekerlemesinden daha yaygındır. Buna rağmen bu iki ürünün tüketimi artmaktadır. (Euromonitor, 2014, p.58).

Tablo 3.12’de şekerleme edilmiş yemek 2009 yılında 35 milyon dolar iken 2013’te 64 milyon dolara kadar bileşik yıllık %16 büyüme oranı elde etmiştir. Tablo 3.10’da, Golden Tree adlı marka %18 oran ile en yüksek pazar payına sahiptir. Golden Tree çikolata Gana’nın yerel ürünüdür. Diğer şekerleme edilmiş yemekler Mars çikolata, Wrigley Eclipse Gum, Mentos ve Kit Kat gibi yabancı ülke ürünleridir ve Gana’nın pazarına ithal edilmiştir. Tablo 3.14’te şekerleme edilmiş yemek satışı 2018 yılına kadar toplam 112 milyon dolara ulaşacağına tahmin edilmiştir.

Tablo 3.9. Şekerleme Satışları: Değer 2009-2013

US\$ MİLYON	2009	2010	2011	2012	2013	%YBBO 2009-2013
Şekerleme	35	46	47	57	64	16

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.59’den derlenmiştir.

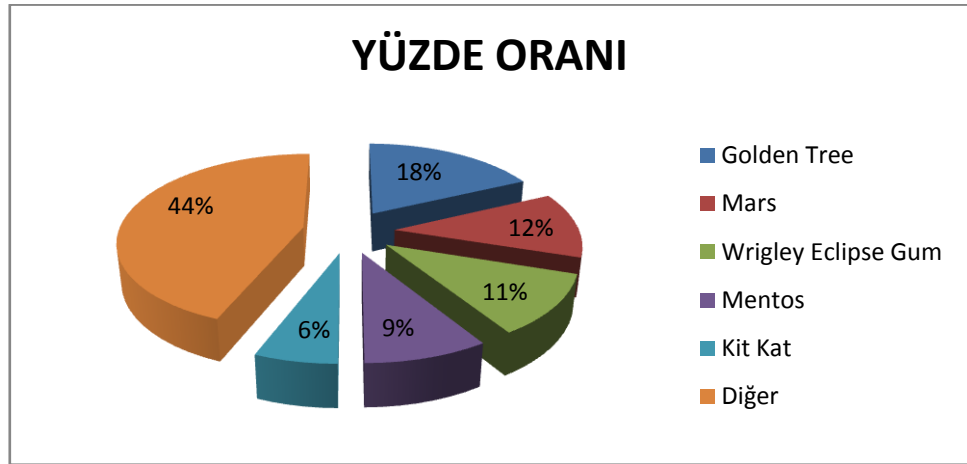


Şekil 3.9. Şekerleme Satışları: Değer 2009-2013

Tablo 3.10. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Marka	Küresel Marka Sahibi	%
Golden Tree	Cocoa İşlenmiş Anonim Şirketi	18
Mars	Mars Birleşme Şirketi	12
Wrigley Eclipse Gum	Mars Birleşme Şirketi	11
Mentos	Perfetti Van Melle SPA	9
Kit Kat	Nestle SA	6
Diğer	Diğer	44
Toplam	Toplam	100

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.59'dan derlenmiştir.

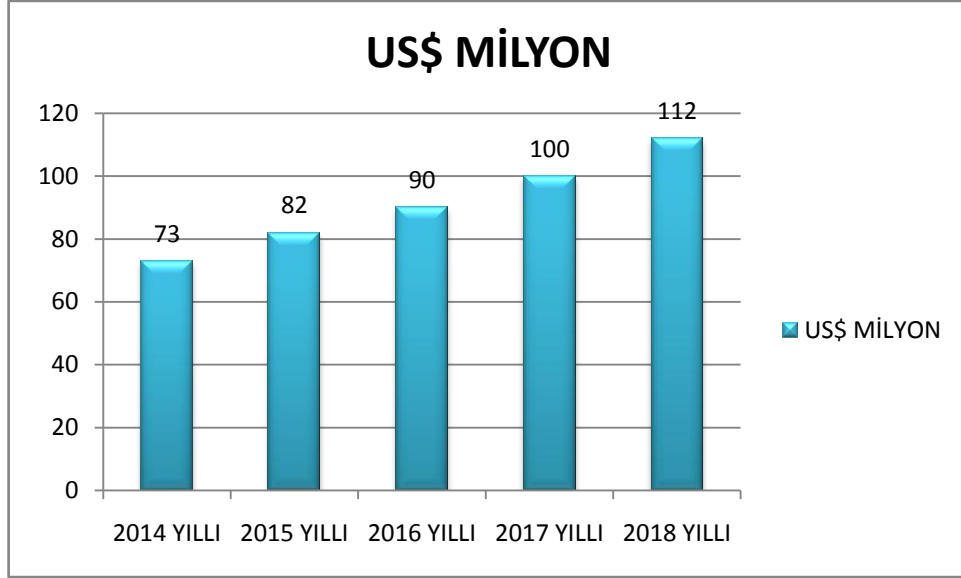


Şekil 3.10. Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Tablo 3.11. Şekerleme Satış Tahmini: Değer 2013-2018

US\$ MİLYON	2014	2015	2016	2017	2018	% YBBO 2013-2018
Şekerleme	73	82	90	100	112	12

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s.59'dan derlenmiştir.



Şekil 3.11. Şekerleme Satış Tahmini: Değer 2013-2018

3.1.4. Yağlar

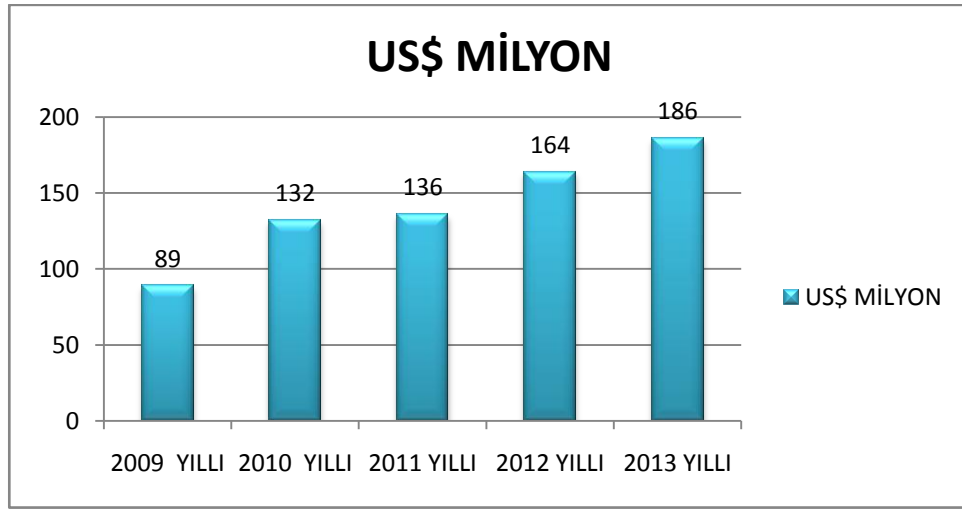
Gana'nın yağlar üzerinde kişi başı harcamaları \$7'dir ki bu \$2,4 olan Sahra Altı Afrika ortalamasından oldukça yüksektir. Bu ülkenin yağların yerel üretimini artırma potansiyeli vardır, ancak asıl dürtü yavaş gelişmiş teknolojinin girişi ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi olmaktadır. Yavaş teknolojik gelişme kategori payında dış rakiplere mağluba neden olabilmektedir (Euromonitor, 2014, s. 66-67).

Tablo 3.30'de yemek yağı 2009 yılında 89 milyon dolar iken 2013'te 186 milyon dolara kadar bileşik yıllık %20 büyüme oranı elde etmiştir. Tablo 3.31'de, Frytol yağı adlı marka %30 oran ile en yüksek pazar payına sahiptir. Orkide markası ise %18 ile Pazar payının sırasında ikinci yüksek sahibi olmuştur. Orkide yağ markası Türkiye'de bulunan Küçükbay Yağ Sanayi A.Ş.'nin ürünüdür ve Gana pazarına ithal edilmiştir. Tablo 3.32'de yemek yağı satışı 2018 yılına kadar toplam 345 milyon dolara ulaşacağına tahmin edilmiştir.

Tablo 3.12. Yağlar Satışları: Değer 2009-2013

US\$ MİLYON	2009	2010	2011	2012	2013	%YBBO 2009-2013
Yağlar	89	132	136	164	186	20

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, p.67'den derlenmiştir.

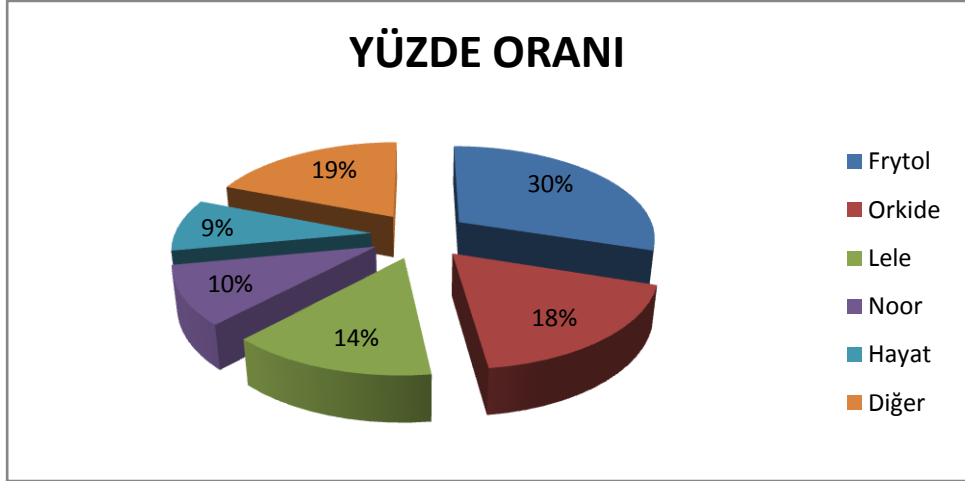


Şekil 3.12. Yağlar Satışları: Değer 2009-2013

Tablo 3.13. Yağlar Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Marka	Küresel Marka Sahibi	%
Frytol	Wilmar Afrika Şirketi	30
Orkide	Kucukbay Yağ Anonim Şirketi	18
Lele	AJC Ticari Anonim Şirketi	14
Noor	Hint Çiftçiler Gübre Koperatif	10
Hayat	Hint Çiftçiler Gübre Koperatif	9
Diğer	Diğer	19
Toplam	Toplam	100

Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, p.67'den derlenmiştir.

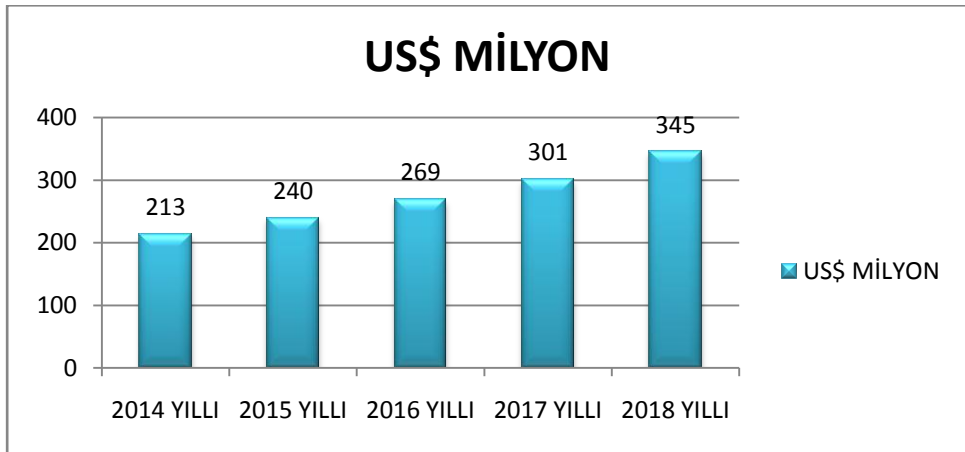


Şekil 3.13. Yağlar Markaya Göre Piyasa Değeri Payı: 2013

Tablo 3.14. Yağlar Satış Tahmini: Değer 2013-2018

US\$ MİLYON	2014	2015	2016	2017	2018	% YBBO 2013-2018
Yağlar	213	240	269	301	345	13

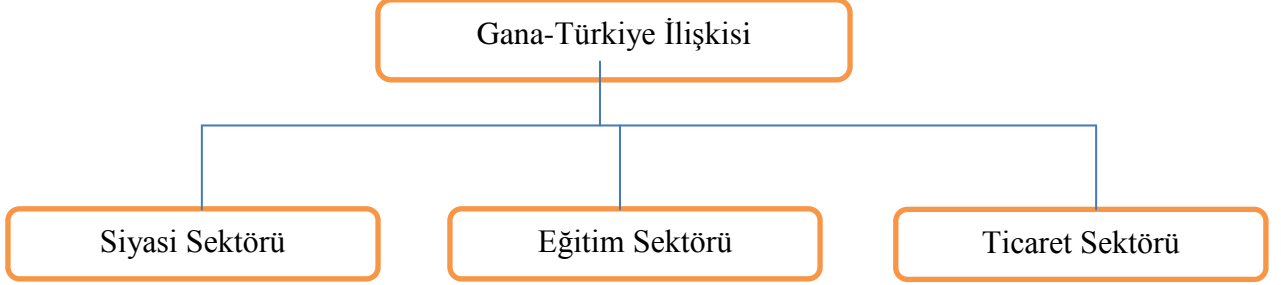
Kaynak: Euromonitor International and official statistics, trade association, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade source. Euromonitor International, Markets of the Future of Ghana, 2014, s. 68'den derlenmiştir.



Şekil 3.14. Yağlar Satış Tahmini: Değer 2013-2018

3.2. Gana ve Türkiye Arasındaki İlişkiler

Gana ve Türkiye Cumhuriyeti arasındaki bulunan ticaret, siyasi ve eğitim sektörlerinin ilişkilerinde incelemektedir.



Sekil 3.15. Gana-Türkiye Arasındaki İlişkiler

3.2.1. Siyasi Sektörü

Gana, 1957 yılında Büyük Britanya'dan bağımsızlığını elde ettikten sonra, bir çok ülke ile diplomatik ilişkiler kurma ayrıcalığına sahip oldu ve Türkiye de bu ülkelerden birisiydi. Bu durum, Türkiye Cumhuriyetinin Akra'da 1964 yılında bir büyükelçilik açması için bir platform sağladı. Türk büyükelçiliğinin Gana'da açılması, bu iki ülke arasındaki ikili ilişkileri geliştirdi. Ancak, 1981 yılında, Türk hükümetince siyasi kararlar ve önlemler alındı ve büyükelçilik kapatıldı.

Türk büyükelçiliği, tekrar 2010 yılında Akra'da açıldı. Bir sonraki yıl (2011), o zamanki Türkiye Cumhurbaşkanı, Sn Abdullah Gül, Gana'ya bir nezaket ziyaretinde bulundu. 2012 yılında Gana, Ankara'da bir büyükelçilik açtı ve Gana Devlet Başkanı, Sn Dramani Mahama da Türkiye'ye bir nezaket ziyaretinde bulundu. Bu durum, iki ülke arasındaki sosyo-politik ortamı geliştirdi.

3.2.2. Eğitim Sektörü

1980'lerde, İslam Kalkınma Bankası, çeşitli ülkelere çeşitli alanlardaki öğrencileri eğitilmeleri için Türkiye'ye getirmek üzere, Türkiye hükümeti ile bir anlaşmaya vardı. Gana'dan da öğrenciler seçildi ve tıp, eczacılık ve mühendislik gibi alanlarda eğitildiler. 2000'lerde, Türk ve Gana hükümetleri mühendislik ve biyoloji bilimlerinde yüksek öğrenimi hedefleyen öğrencilere destek olmak üzere işbirliğine girdiler.

Türkiye hükümeti 2006 yılından itibaren, Türk hükümeti, Kayseri'deki İmam Hatip Lisesindeki Ganalı öğrencilere burs paketi verdi. Türk hükümeti, 2012 yılında, "Türkiye Devlet Bursu" altında, Lisans, Yüksek Lisans ve doktora programlarında öğrenim görmeleri için yaklaşık 150 Ganalı öğrenciye burs paketleri verdi.

3.2.3. Ticaret Sektörü

Gana 1957'de bağımsızlığını kazandıktan sonra, Gana ve Türkiye, ağaç, demir ve çelik gibi maddelerde ticarete başladı. Türk büyükelçiliğinin 1964 yılında Akra'da açılması, iki ülke arasındaki ticaretin gelişmesine yol açtı. Türk büyükelçiliğinin 1981'de kapanması, iki ülke arasındaki ticarete büyük bir düşüşü de beraberinde getirdi.

1990'lerde, bu iki ülkenin hükümeti, ticaret bağlarını yenilemek için önlemler aldılar ve politikalar benimsediler. Ticaret, ekonomik ve teknik işbirliği anlaşması 30.04.1997 tarihinde imzalanmıştır. Türkiye-Gana Karma Ekonomik Komisyonu (KEK) I. Dönem Toplantısı, 01-03 Eylül 1998 tarihlerinde Ankara'da gerçekleşmiş, 03.09.1998 tarihinde imzalanmıştır. Dışişleri Bakanlığı tarafından 18-25 Kasım 1998 tarihleri arasında Gana ve Fildişi sahiline gerçekleştirilmiş olan resmi ziyarete katılım sağlanmıştır. 4-7 Mayıs 2006 tarihlerinde Gana'da Türk İhraç Ürünleri Fuarı düzenlenmiştir. Gana Büyükelçisi, 11 Aralık 2006 tarihinde dönemin Dış Ticaret Müsteşarlığını ziyaret etmiştir (Yurtseven, 2011, ss.7-8).

Gana'dan Türkiye'ye en fazla ihraç edilen ürün kakao ve kakao müstahzarları iken, Türkiye'den Gana'ya en fazla ihraç edilen ürün ise demir ve çeliktir. 2014 yılında, Gana ve Türkiye arasındaki toplam ticaret hacmi toplam 291,1 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.

Tablo 3.15. Türkiye'den Gana'ya İhracatı

TÜRKİYE'NİN GANA'YA İHRACATINDA BAŞLICA ÜRÜNLER (ABD DOLAR)		
Fasıl No.	Açıklaması	2010
72	DEMİR VE ÇELİK	25.370.582
73	DEMİR VE ÇELİK EŞYA	25.370.58
25	TUZ, KÜKÜRT, TOPRAK VE TAŞLAR, LAÇILAR VE ÇİMENTO	11.865.907
85	ELEKTRİKLİ MAKİNA VE CİHAZLAR, AKSAM VE PARÇALAR	8.466.340
11	DEĞİRMENCİLİK ÜRÜNLERİ, MALT, NIŞASTA, İNÜLİN, BUĞDAY GLUTENİ	7.343.560
27	MİNERAL YAKITLAR, MİNERAL YAĞLAR VE MÜSTAHSALLARI, MUMLAR	7.149.967
87	MOTORLU KARA TAŞITLARI, TRAKTÖR, BİSİKLET, MOTOSİKLET, VE DİĞER	4.565.533
84	KAZAN: MAKİNA VE CİHAZLAR, ALETLER, PARÇALARI	3.910.669
19	ESASINI HUBUBAT, UN, NIŞASTA, SÜT TEŞKİL EDEN MÜSTAHSARLAR	3.495.710
40	KAUÇUK VE KAUÇUK EŞYA	3.112.749

Kaynak: TÜİK, Yurtseven, B. (2011). Gana Cumhuriyeti Ülke Raporu, İstanbul Ticaret Odası Kobi Araştırma ve Geliştirme Şubesi, s.6'dan derlenmiştir.

Tablo 3.16. Türkiye'ye Gana'dan İthalatı

TÜRKİYE'NİN GANA'DAN İTHALATINDA BAŞLICA ÜRÜNLER (ABD DOLAR)		
Fasıl No.	Açıklaması	2010
18	KAKAO VE KAKAO MÜSTAHSARLARI	126.407.135
71	İNCİLER, KIYMETLİ TAŞ VE METAL MAMULLERİ, MADENİ PARALAR	66.630.332
44	AĞAÇ VE AĞAÇTAN MAMUL EŞYA: ODUN KÖMÜRÜ	801.06
12	YAĞLI TOHUM VE MEYVALAR, SANAYİ BİTKİLERİ, SAMAN, HAYVAN YEMİ	370.919
40	KAUÇUK VE KAUÇUKTAN EŞYA	78.559
84	KAZAN: MAKİNA VE CİHAZLAR, ALETLER, PARÇALARI	42.12
98	ZATİ EŞYA KUMANYA VE BAŞKA YERDE BELİRTİLMEYEN DİĞER EŞYALAR	20.012
85	ELEKTRİKLİ MAKİNA VE CİHAZLAR, AKSAM VE PARÇALARI	6.995
26	METAL CEVHERLERİ, CÜRUF VE KÜL	1.246

Kaynak: : TÜİK, Yurtseven, B. (2011). Gana Cumhuriyeti Ülke Raporu, İstanbul Ticaret Odası Kobi Araştırma ve Geliştirme Şubesi, s.7'den derlenmiştir.

Tablo 3.17. Türkiye - Gana Arası İhracat-İthalat Genel Veriler (000 \$)

YILLAR	İHRACAT	İTHALAT	DIŞ TİCARET DENGESİ	DIŞ TİCARET HACMİ
2014 Kasım Ayı	156 400	134 700	21 700	291 100
2013	179 018	202 209	-23 191	381 227
2012	223 502	303 476	-79 974	526 978
2011	218 560	292 273	-71 831	512 715
2010	96 484	194 358	-97 874	290 842
2009	72 851	102 095	-29 244	174 946

Kaynak: Küheylan, Z. (2015). Gana Cumhuriyeti Ülke Raporu, İzmir Ticaret Odası, s.4'ten derlenmiştir.

3.3. Araştırma Amacı

İlk olarak, araştırma çalışması uluslararası firmaların yeni bir piyasaya girmek için kullandıkları değişik stratejileri incelemektedir. Çalışmalar çok uluslu ve uluslararası firmaların sınırları aşan ticari aktivitelerini yürütmek için bir ya da karışık pazarlama giriş stratejileri kullandıklarını göstermiştir. Bu çalışma, uluslararası pazarlama giriş stratejilerini araştırmayı hedeflemektedir.

İkinci olarak, bu araştırma, olay incelemesinden, uluslararası firmaların Gana piyasasına girmek için başvurdukları uygun ve verimli uluslararası pazarlama giriş stratejileri bulup çıkarmayı amaçlamaktadır. Gana'nın iş ortamı dördüncü cumhuriyetten beri çok uluslu ve uluslararası firmaların akışına şahitlik etmiştir.

Son olarak, Gana'daki uluslararası firmalar, başarılı bir iş operasyonu yürütmeye engel yaratan durumlarla karşı karşıya gelmiştir. Bu firmalar ya kapanır, ya da satılır veya başka firmalarla iş birliği yapmak zorundadır. Dolayısıyla, bu araştırma, Türk firmaların çok rakipli bir ortamda başarılarını garanti altına almak için kullandıkları stratejik iş operasyonları incelemeyi amaçlamaktadır.

3.4. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın nasıl yapıldığı zikredilmektedir. Araştırma modelini, alandan bilgi biriktirmek için kullanılan veri toplama yöntemi, verilerin kaynakları ve araştırmada kullanılan örnekleme teknikleri zikredilmektedir.

3.4.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma tasarımı, bir problemi kavramsallaştırmaktan eser eleştirisine, araştırma sorularını, metot ve sonuçlarını içeren tüm araştırma sürecini yansıtmaktadır (Harwell, s. 148). Olay inceleme, misali ve deneysel, araştırma dizaynının örneklerindedir. Kişilerin belli sorulara vermiş oldukları cevaplar sayesinde, bilgi toplamayı kapsayan sosyal anket araştırma yöntemini kullanan bu çalışma, (http://www.sagepub.com/umb-data/43689_8.pdf, p.160) bir toplumu veya bir takım insanları belirlemek ve onların yaşam standartlarını sağlık, ekonomik, siyasi ve sosyokültürel açıdan araştırmak olarak tanımlanabilir. Yabancı firmaların Gana’da kullandıkları pazarlama giriş strateji hakkında derin bilgi almak, yabancı firmaların edinmiş olduğu ve bu çalışma alanında onları rakip kılan stratejik pazarlama yöntemleri hakkında fikir sahibi olmak, bu yöntemi kullanmaktaki amaçtır.

3.4.2. Araştırma Soruları

Bu çalışma aşağıdaki soruları cevaplamak üzere kurgulanmıştır. Bu sorular:

- Makro çevresel faktörlerin un piyasası üzerindeki etkisini tespit etmek.
- Mikro çevresel faktörlerin un piyasası üzerindeki etkisini incelemek.
- Rekabet gücü analizlerinin un piyasası üzerindeki etkisini tespit etmek.
- Talep analizlerinin un piyasası üzerindeki etkisini açıklamak.
- Firmanın piyasadaki gücünü, zayıflığını, fırsat ve tehditlerini etkileyen faktörleri analiz etmek.
- Firmaların pazarlama faaliyetlerinde uyguladığı stratejik yöntemleri analiz etmek.
- Pazarlama bileşiminin un piyasasındaki etkisini incelemek.
- Girişimcilerin, firmanın tüm faaliyetlerini yönetmede kullandığı pazarlama sistemlerini açıklamak.

3.4.3. Veri Toplama Kaynağı

Araştırmada, bilgi toplamak için kalitatif yöntemi kullanıldı. Birincil veri toplama yani ilk alınan alan verilerin kaynaktan (olay inceleme alanından) topluca almak yöntemi kullanıldı. ‘Accra star flour’ aldı markayı kullanan fırıncılardan bilgi alınmıştır. Yani, fırıncılardan ‘Accra star flour’ markalı ürünü kullanırken kazandıkları fayda ve avantajlar ve çektikleri sıkıntılara dair birinci elden veri toplanmıştır.

Ayrıca, çalışmada hedef kitle belirlendi. Bundan dolayı, veri toplarken röportaj yapılan şahısları seçmek için misali tekniğın maksatlı metodu kullanıldı. Satış müdürü ve bir takım fırıncılar bu incelemenin hedef kitlesi arasında yer almaktadır.

3.4.4. Veri Toplama

Röportaj yapılan şahıslardan bilgi biriktirmek için yarı-planlanmış veri toplama yöntemi kullanıldı. Yarı-planlanmış veri toplama yönteminin özellikleri arasında şunlar vardır; röportaj yapanla yapılan kişi arasında biçimsel bir röportaj yapılır, röportaj yapan ‘röportaj kılavuzu’nu geliştirir ve kullanır (<http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>, erişim 2008). Yarı-planlanmış veri toplamaktan sonra röportaj yapılan kişileri belirlemek ve gözetlemek gelir. Bu, röportaj yapan kişiye derin bir fikir sahibi olmak ve röportaj yapılan kişilerle tevadüldeki araştırma konuya yönelik yeni anlama yöntemleri geliştirmek gibi bir fırsat yaratır.

Şirketin satış müdürü belirlendi ve röport için randevu alındı. Bu çalışma müdürden Gana piyasasına nasıl girdikleri hakkında özetlenmiş bir bilgi almayı hedeflemekteydi. Ayrıca, firmanın rakibi, talebi ve ‘SWOT’ (gücü, zayıflığı, fırsatları, tehditleri) analizi, makro ve mikro çevresel faktörleri soruşturuldu. Dahası, firmanın pazarlama stratejilerinde yer alan sınıflandırma, hedefleme, yerleştirme, generik, karışık pazarlama, satış ağı, organizasyon ve denetimi soruşturuldu.

Buna ilaveten, alandan bilgi toplamak için ‘Focus Group Discussion (FGD)’, yani odak grup görüşmesi kullanıldı. Bir takım fırıncılar belirlenip ziyaret ve görüşmeler için randevu alındı. İki temel konu hakkında görüşmeler yapıldı. İlk konu kullandıkları un ile ilgili yani, unu kullanırken karşılaştıkları sorunlar ve yaşadıkları fayda ve avantajlar hakkındaydı. İkinci konu genel açıdan un şirketi ve idaresi ile ilgiliydi. Çalışma, şirketin personelleri arasındaki çalışma ilişkileri, şirketin taleplerine

olan tepkisi ve şirketin müşteri servisinin ne kadar ciddi ve etkileyici olduğunu araştırmayı hefllemektedir.

3.4.5. Örneklem

Araştırma, Accra Star firmasının satış müdürüyle yapılmıştır ve araştırmaya örneklem metodu kullanılarak Gana'da bulunan 10 pasta ve ekmek gibi unlu ürünlerin üretimini yapan işletme sahipleri ve bireysel satıcılar katılmıştır. Mülakatlar her bir örneklemin kendi iş yerlerine gidilerek gerçekleştirilmiştir.

3.5. Accra Star Firması Gana Pazarına Giriş Tahriçesi

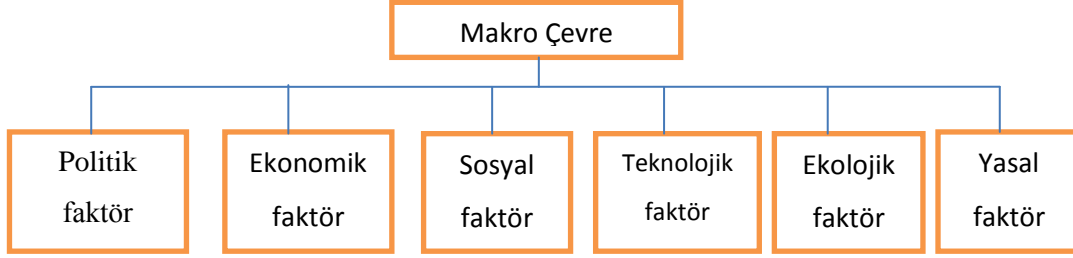
Türkiye'de Eksim Holding tecrübeli bir firma kurmuştur. Bir çok ülkeye ihracat yapmaktadır. Bir ülkeye girmeden önce bir profesyonel kadro o ülkeye araştırma için gönderilmektedir. 2012 yılı öncesinden 2 yıllık Gana pazarında un ve undan yapılan yemekleri (ekmek, pasta, vd) fişibilite etmeye çalışmaktadır. Gana ülkesinde enerji (elektrik) sıkıntısı olduğundan dolayı Eksüm Holding bünyesinde bulunan Eksun fabrikasına Gana'ya ihracat onayı verilmiştir. Bu dönemde dolar kuru sabit olduğundan şartlar uygun olmuştur.

2012 yılında Gana'da Accra Star Company Limited adında şirket kurulup Türkiye'de 18 yıllık market tecrübesi olan bir Genel Müdür başına getirilmiştir. Bu genel müdür kendi tecrübesini kuracağı ekibe yansıtarak Gana'da önemli 8-10 şehire ulaşabilecek bir ağ kurmuştur. 3 yıl gibi kısa bir sürede ve diğer şehirlere yayılma programları hazırlanmıştır.

Gana pazarına müşteri ile bire bir diyalog kurarak girilmiştir. Direkt son kullanıcılara ulaşılıp toptancılardan talep alınmıştır. Burada büyük depo tutulup kendi kamyonları ve kendi yükleme boşaltma pazarlama ekibi ile güzel bir ağ kurulmuştur.

3.6. Makro Çevresel

Birçok makro çevresel faktörler kurumlarda yöneticilerin kararlarını etkiler. Makro çevre faktörlerinin Accra Star firması üzerindeki etkisini görmek için PESTEL modülü kullanılarak analiz edilecek. Modül; politik, ekonomik, sosyal, teknoloji, ekolojik ve yasal faktörler içerir.



Şekil 3.16. Makro Çevresi

3.6.1. Politik Faktör

Accra Star şirketin pazarlama kararını etkileyen diğer bir faktör ülkenin siyasi atmosferidir. Gana askeri aksaklıksızın 1993 yılından bu yana istikrarlı bir demokratik ulus olmuştur. Bu yüzden şirketler ülkede siyasi müdahale korkusu olmadan satışları gerçekleştirirler. Ancak, Cumhurbaşkanlığı seçiminin dönemi veya yılı içinde firmanın güven iner ve dolayısıyla ülkeye ithal malların toplam sayısını azaltır. Satış müdürü Rahim Bey şöyle ifade etti:

“Gelecek yıl başka bir başkanlık seçim propagandası yılı ve ülke dışındaki tedarikçilerimiz ülkeye verilen malın miktarını, seçimler sonrası hakkındaki şüphelerden dolayı azaltacaktır. Bu bizim stoğu çok düşük yapar ve bizim taleplerimizi karşılamaz. Bu alıcıların diğer yerlerde unları talep etmelerine neden olur çünkü bize güvenenemez” (Alan Araştırması, 2015).

Ayrıca, beyaz ekmek pişirmek için Accra Star un kullanan bazı fırıncılar şöyle dediler: *“2012 başkanlık seçimlerinde ülkede üretim için Accra Yıldız un elde etmek zordu. Onlardan talep ettiğimiz un miktarını tedarik edemezler.”* (Alan Araştırma, Fırıncılarla Görüşme, 2015).

A stable political atmosphere renders a stable trading activities in the market. A distabilise political society and an unfavourable political decisions will force foreign firms to stop exportation. In the oil sector, most of the major trading products are imported. Orkide, for instance, is a Turkish product and any unfavorable political atmosphere will force the product from the market. Therefore, the estimated sales of oil at \$345 milyon US dolar in the year 2018 will not be attained. This situation is almost the same in other sectors like şekerleme, konserve ve fırın mamullar, where most of the major trading products are imported into the market.

3.6.2. Ekonomik Faktör

Ülkedeki döviz kurunun seyri şirketin kararlarını etkiler. Gana Cedis ABD Doları karşısında zayıf performans gösterir. Böylece Cedis-Dolar kur farkı yüksek olur, şirketin ürünün fiyatı genellikle artar. Bu fiyat artış, doğrudan şirketin toplam satışı bir ölçüde azaltmasına neden olur. Accra Yıldızın satış müdürü, Sayın Rahim ile yapılan bir röportajda şöyle ifade etti:

“Firma, kredi bazında unu satar. Un ve para toplama tedarik arasındaki dönemde kur farkındaki artış kar oranında bir azalmaya neden olur. Firma kar azaltma riskini önlemek için un fiyatını artırır. Ancak, fiyat artış da firmanın pazarda daha fazla un satmalarını engeller.” (Alan Araştırma, 2015).

Günlük interbank faiz oranı %23.57 duruyor (<http://www.bog.gov.gh/market>). Böylece Accra Star Com. Ltd. gibi genç ve yeni firmalar iş operasyonlarını genişletmek için bankalardan borç almaları zordur. Pazarlama faaliyetlerinden elde edilen karlar ile pazarlama ve iş operasyonları genişletilir. Mayıs 2015 itibariyle enflasyon oranı, %16,8 yükseldi (<http://www.bog.gov.gh/market>). Bu tüketicilerin hamur işler malları satın alma yeteneği ve kapasitesi -un ve ekmek gibi ürünler istisna değildir- üzerinde olumsuz etkisi vardır.

In the year 2018, an estimated sales of \$345 milyon in oil sector, \$112 milyon in şekerleme sector, \$14 milyon in konserve sector and \$458 milyon dolar are being expected. A change in the exchange rate, all other things equal, will cause a change in the sales of the products. Moreover, an increase in the inflation will rate will reduce the

purchasing power of customers. This in effect, reduce the total sales of locally produced product, such as Golden Tree çikolota in the market.

3.6.3. Sosyal Faktör

Halk arasındaki gelir dağılımı ülkedeki pazarlama faaliyetlerini etkiliyor. Ülkedeki çeşitli coğrafi bölge arasında eşitsiz bir gelir dağılımı var. Şehirdeki vatandaş ve çalışanların nispeten köy ve kasabadaki vatandaş ve çalışanlara göre daha yüksek bir gelir elde ediyor. Bu da belirgin bir biçimde gösteriyor ki şehirdeki müşteri ve tüketicilerin alım gücü daha yüksektir. Accra Star pazarlama personeller pazarlama faaliyetlerini daha çok yoğun istek ve nakite bağlı şehirlere daha çok odaklanıyor.

3.6.4. Teknolojik Faktör

Accra star unu modern teknolojik aletlerle üretiliyor. Üretim işlemleri Türkiye’de gerçekleştirilip sonra Gana’ya ihracat edilir. Un yığın yığın üretilir. Her üretilen yığın modern laboratuvar işlemlere tabi tutularak unun istenilen kalite ve standardı incelenir. Un kalitesini yükseltmek ve üretim masrafını düşürmek için araştırmalar yapılır.

Gana’da un ticaretinin pazarlaması genellikle enformel sektörde gerçekleşiyor. Çalışanların %5’i gibi bilgisayar işlemleri bilir. Bu da sipariş alma işlemlerinde yazılı mesajlar veya e-mail’in kullanılmasını zorlaştırıyor. O yüzden telefon ya da modern ‘WhatsApp’ uygulaması ile müşteri ve temsilcilerden sipariş alınır.

Firms have adopted new methods and technology in production. The content of cholestrol and unhealthy fats in foods have been minimised due to the use of modern technololgy in production. Methods of preserving foods for a longer period before consumption have been enhanced. Products like StarKist and Quaker Oaks can stay for a longer period before expiring.

3.6.5. Ekolojik Faktör

Gana'nın iki temel mevsimi vardır. Yağmur mevsimi ve kuraklık mevsimi. Yağmur mevsimlerinde köylere ulaştıran yollar kapanır. Bu da bu coğrafi bölgelerdeki satışları azaltır.

Harmatan dediğimiz kuraklık mevsimlerinde ise depo ve toptan satış yerlerindeki sıcaklık derecesi 40-45'e ulaşır. Bu zamanlarda bozulmayı önlemek için depo ve satış yerlerinde daha az ürün konur. Sene içerisinde bu mevsimlerde, çok promosyon ve çeşitli pazarlama taktikleri kullanılarak un satışı artırılır. The sales and market potential of bakery product is very high. It has been estimated that in the year 2018, the total sales of bakery and bakery-products will be \$458 milyon US dolar. This will cause an improvement in the Gross Domestic Product (GDP) of the economy.

3.6.6. Yasal Faktör

Gana hükümeti Gıda ve İlaç Kurumu (GİK) diye bir kurum açtı. Bu kurum yasal olarak her çeşit gıda ve ilaçların kalite ve standardını incelemekte. GİK limandan unları rastgele seçer ve çeşitli testlere tabi tutularak Gana'nın koymuş olduğu gıda kanunlarına göre gıda standardına uyup uymadığına bakar. Bu durum da Accra Star şirketinin patronunun her ithal edilen un yığınının ülkedeki standardına uyum sağlaması konusunda daha dikkatli davranmasını sağladı.

The establishment of food and drugs board has actually regulated the quality of products in the market. All the imported products have to pass through the strict supervision and laboratory checks of the food and drugs board before they are allowed into the market. This has improve the quality of imported products. It has been realised from the research that most of the major trading products are imported with high quality, such as quaker oats, exeter, orkide and mentos.

3.7. Mikro Çevresel

Accra Star firmasını operasyonunu, pazarlamasına ve kararlarına tesir eden doğrudan ve dolaylı etkenleri olan iç faktörler vardır. Firma krediye dayalı bir sistemle

çalışır. Müşterilerden satılan malların ücretini geri alma ya da geri toplamak çok zordur. Bazı müşteriler, anlaşılan ödeme tarihinde veya zamanında borçlarını ödemekten kaçınıyorlar. Bu da firmanın operasyonlarını zorlaştırır. Un ulaşım ücreti müşterilere bedavadır. Şirketin yakınındaki müşterilere mal sağlamak daha kolay ve ucuzdur. Fakat uzak mesafelerde kalan müşterilere mal taşınırken unun her torba fiyatı artar. Bu da ulaşım masraflarını karşılamak için satış fiyatını normalin üstüne çıkartarak unun fiyatını etkilemektedir. Accra Star Com. Ltd. firmasının bölgesinin dışında bulunan bir toptancı şu ifadede bulundu:

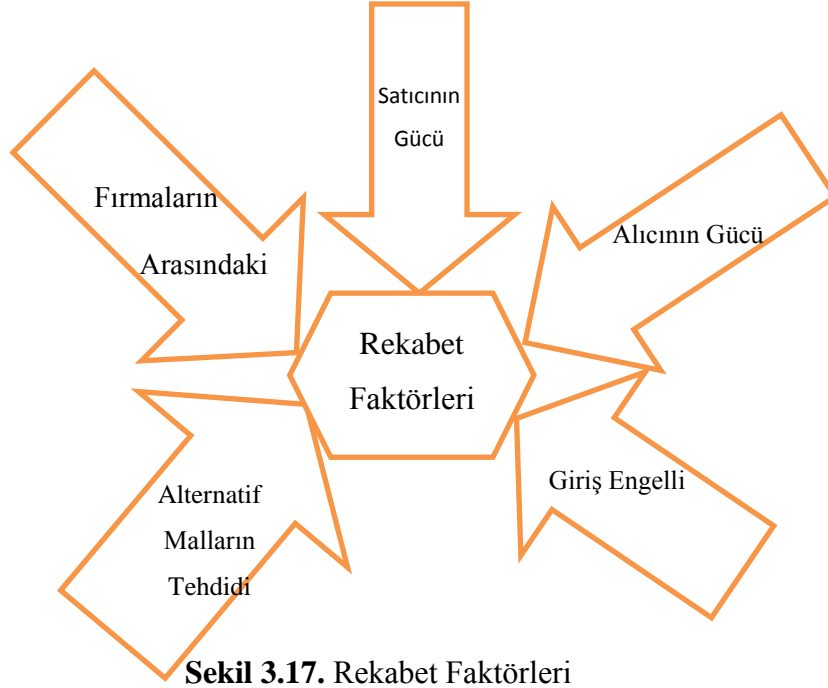
“Firma bize mal satarken unun asıl fiyatına ulaşım ücretini de ekler. Bu, diğer ürünlere satış fiyatını daha yüksek hale getirmektedir.” (Alan araştırması, 2015).

Şirket, operasyon bölgelerinde, itibarlı ve iyi perakendeciler ve fırıncılarla çalıştıklarını temin etmektedir. Bu daha küçük ve rakibi az olan müşterileri ürünlerini almaya cezbetmektedir. Accra Star Com. Ltd. firmasının satış müdürü Abdul Rahim Bey şu ifadede bulundu:

“Bizim firmamız ülkedeki iyi ekmek fırıncılarıyla iş birliği yapmaktadır. Yeni fırıncılar o iyi fırıncılara un sağladığımız öğrenince bizim ürünlerimizi talep ederler.” (Alan araştırması, 2015).

3.8. Rekabet Analizleri

Accra Star şirketinin piyasadaki rekabetini incelemek için Michael Porter'in 5 kuvvet analizi kullanılır. Yani, rekabet derecesi, ikame ürünlerin tehdidi, değişik ürünlerin tehdidi, alıcıların gücü ve satıcıların gücü.



3.8.1. Rekabet Derecesi

Accra Star unu piyasadaki başka marka unlardan büyük rekabete maruz kalıyor, Accra Star şirketinin yönetimi şirketin amaç ve hedeflerine uygun olması için sürekli olarak stratejilerini geliştirmektedir. Böyle yapmaları da rakip firmaların fiyatları düşürüp veya fiyatları sabit tutup onları piyasa dışına itmesinden korunmak içindir.

3.8.2. Giriş Tehdidi

Yeni firmalar un piyasasına yeni markalarla girerken çok zorluk çekmemektedir. Ayrıca, eski firmalar un piyasasına yeni markalı ürünlerle çok bir şekilde girebilmektedir. Ancak, yeni firmalar piyasadaki devamlılığı tehdit altında kalmaktadır. Kambiyo sürümdeğerinden kaynaklanan sorunlar dışarıdan un ithal eden firmaların piyasadaki devamlılığını tehdit altında bırakmaktadır. Bu da ithal dayalı firmaları korkutarak un piyasasında yatırım yapmalarını engellemektedir. Türkiyeden ithal edilen un malların başarılı bir şekilde girip satılmaya başladığı fakat kambiyo sürümdeğeri ile yaşadığı zorluklardan dolayı kapanmak zorunda kalan firmanın örneği verilebilir.

3.8.3. Yedek Ürünün Tehdidi

Gana'da un üreten ve un satan çok firmalar bulunmaktadır. Accra Star Com. Ltd. firması Gana'da dört yıl önce çalışmaya başladı. Fakat Gana'da on yıldan beri un üreten firmalar bulunmaktadır. Bu yüzden müşteriler veya Accra Star un firmasının unu satın alanlar rahat bir şekilde başka firmalardan mal alma imkanları vardır. Accra Star Com. Ltd. firmasını yöneticileri müşterilerini memnun etmek için kaliteli un sağlamakta ellerinden gelen herşeyi yapmaktadır.

3.8.4. Alıcının Gücü

Accra Star Com. Ltd. firması müşterilerini peşinciler ve taksitçiler olarak olmak üzere ikiye ayırmıştır. Peşinciler bol miktarda mal isteme gücüne sahiptir. Satın aldıkları tüm malların ücretini aniden peşin olarak ödeme konusunda istekli ve imkanı oldukları için her ürün için indirim isteme güçleri vardır. Bu gruptaki müşteriler şirketin satış miktarını doğrudan artırdıkları için baş rakip konumundadırlar. Yani, peşinci müşterilerin bazıları, satın aldıkları unu, fırıncılara Accra Star Com. Ltd. firmasının onlara sattığı fiyatla rekabet edebilecek fiyalarda satmaktadır.

3.8.5. Satıcının Gücü

Accra Star Com. Ltd. firmasının idaresi aktif oldukları coğrafik mekanlar itibariyle güçlü bir dağıtıcı yetkisine sahiptir. Mallar tüm müşterilere aynı fiyata satılmaz. Her müşteri sınıfına farklı fiyat verilmektedir. Taksitçilere peşin olarak ödeyenlere göre daha yüksek fiyatlar verilmektedir.

Accra Star Com. Ltd. firması un sanayisinde rekabet yaşamamaktadır. Dağıtıcı ile alıcı arasındaki ilişkilere bakıldığında güçlü bir yetkiye sahip olduğu için başka firmanın yerine geçip piyasada iş operasyonu sürdürebilme ihtimali çok düşüktür.

3.9. Talep Analizi

Accra Star un firmasının baş müşterileri pastacılar, dağıtıcılar ve perakendecilerden oluşmaktadır. Bu müşteriler için de peşinciler ve taksitçiler sınıfı

bulunmaktadır. Peşinciler taksitçilere göre daha çok fazla miktarda mal talep etmektedir. Orantılı olarak, güney bölgelerde bulunan müşterilerin talepleri kuzeydekilerden daha fazladır.

Ülkenin iklim şartları un talebini etkilemektedir. Yağmurlu mevsimler üretim mekanları elverişsiz hale getirdiği için, bu dönemlerde ekmek başta olmak üzere pastaların üretim kapasitesi düşmektedir. Kuru mevsimlerde ise talep oranı zirveye ulaşmaktadır.

Taleplerde değişikliğe sebep olan en önemli etken unun fiyatıdır. Fiyattaki bir azalma müşterilerin satın alma güçlerini yükseltmektedir. Onlara daha fazla mal alma imkanı sunduğu gibi diğer firmalardan caydırıp Accra Star flour firmasından mal almalarını tesir etmektedir. Fiyattaki bir yükseliş hem müşterilerin satın alma güçlerini kırmakta hem de ürünün talebini azaltmaktadır. Bu durum ülkenin dış ticaret birimlerine karşı değişken bir döviz kura sahip olması dönemlerde yaşanmaktadır.

3.10. SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi İncelemesi

3.10.1. Güçlü Yönler

3.10.1.1. Müsteri Servisi

Müşteri ile satıcı arasında güçlü ve sağlıklı bir ilişki vardır. Müşteriler firmaya karşı vefakar hissettikleri için satışlarında bir yükseliş yaşanmaktadır. Hizmetlere gelince müşterilere öncelik tanınmaktadır. İhtiyaçlarını ve sorunlarını öğrenmek üzere düzenli bir şekilde müşterileri ziyaret edilmektedir. Onlar için en iyi çözüm sunulur.

3.10.1.2. Ucuz Fiyatı

Accra Star firmasının unu diğer ürünlere göre daha ucuzdur. Firmanın yeni olması ve ürünlerin dışarıdan ithal edilmesine rağmen unun fiyatı piyasada nispeten ucuzdur. Bu durum firmayı bir rakip haline getirmektedir.

3.10.1.3. Koku ve Tat

Unun, fırıncıların tercih ettiği yegane bir kokusu ve güzel bir tadı vardır. Accra Star ununun kendine özgün bir tat ve kokusu vardır. Bu undan yapılan tüm ürünler bu tat ve kokuya mazhar olmaktadır. Bu da ürünün satış oranını yükseltmektedir.

3.10.2. Zayıf Yönler

3.10.2.1. Depolama Sorunları

Depo ve ambar kirası çok pahalıdır. Bu da toplam maliyeti artırıp kazancı azaltmaktadır. Ürünleri muhafaza etmek için firmanın daimi bir deposu yoktur. Ayrıca yabancı firma için depo kiralamak ok pahalıdır. Doğası nedeniyle un, korumak için özel bir depoya muhtaçtır. Fakat bu tür depolar zor bulunmakla birlikte kirası çok pahalıdır.

3.10.2.2. Ürün Kalitesi

Un kalite bakımında çok tutarlı değildir. Kalitesinin düşük olması nedeniyle ürünler piyasadan çıkarılmıştır. Bu da satışları azaltırken firmanın imajını kirlenmektedir. Firma, ürünlerin kalitesiyle ilgili piyasada birkaç sorun yaşamıştı. Bu da ülkeye varmadan önce ürünlerin deniz seferinde uzun kalmasından kaynaklanmaktadır. Kalitesi düşük olduğu için bir takım unun toptekun piyasadan geri çekilmesi icab eden durumlar da yaşanmaktadır.

3.10.2.3. Borç Alma

Resmi olmaya sektörlerde çalışan taksitçi müşterilerden borç almak çok zordur. Bu da kötü borç ve az kazanca yol açmaktadır. Kredi bazlı müşterilerin çoğu düzgün ve tanınmış bir adrese sahip değildir. Bu da onları takip etmede ve geciktiklerinde borçlarını geri almada zorluk yaşatmaktadır. Gana'da kısa bir süre içerisinde işlem yürüten firma, önemli bir miktarda 'kötü borç' tecrübesini yaşamıştır.

3.10.3. Fırsatlar

3.10.3.1. Sıhhat ve Sağlıklı Besin

Tüketiciler iyi bir besin kaynağının sağlıkları üzerindeki etkisinin önemini fark etmektedir. Accra Star firması ürünlerinin piyasadaki kalite ve sağlık statüsünü artırmaya çalışmaktadır.

3.10.3.2. Gelişmekte Olan Piyasa

Gana'nın üç kuzey bölgesinin potansiyel pazarlama alanları tespit edilmiştir. Fakat arz konusunda bu alanlar az kullanılmaktadır. Accra Star firması bu bölgelerdeki potansiyel müşterilere ulaşmalıdır.

3.10.4. Tehditler

3.10.4.1. Güçlü İkame Etkisi

Diğer firmalardan kaynaklanan güçlü bir rekabet vardır. Bu rakip firmalar yıllardır piyasada aktif olmakta ve ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır. Bu rakip firmalar müşterilerle önceden güzel bir ilişki kurmuş durumda ve un piyasası hakkında yeterli bilgiye sahiptirler. Ayrıca, yeni firmaların piyasaya girmelerini engellemek ya da onları piyasadan kovmaya güç ve kapasiteye sahiptirler.

3.10.4.2. Enerji Etkisi

Umumi enerji (elektrik) dağıtımı istikrarsızdır. Firma, işlerini yürütebilmek için bir enerji kaynağı olarak jeneratöre dayanmaktadır. Bu da işletme masrafları artırdığı gibi kazancın düşmesine de yol açmaktadır.

Table 3.18. SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>Müşteri Servisi: Müşteri ile satıcı arasında güçlü ve sağlıklı bir ilişki vardır. Müşteriler firmaya karşı vefakar hissettikleri için satışlarında bir yükseliş yaşanmaktadır.</p> <p>Ucuz Fiyat: Accra Star firmasının unu diğer ürünlere göre daha ucuzdur.</p> <p>Koku ve Tat: Unun, fırıncıların tercih ettiği yegane bir kokusu ve güzel bir tadı vardır.</p>	<p>Depolama Sorunları: Depo ve ambar kirası çok pahalıdır. Bu da toplam maliyeti artırıp kazancı azaltmaktadır.</p> <p>Urun Kalitesi: Un kalite bakımında çok tutarlı değildir. Kalitesinin düşük olması nedeniyle ürünler piyasadan çıkarılmıştır. Bu da satışları azaltırken firmanın imajını kirletmektedir.</p> <p>Borç alma: Resmi olmaya sektörlerde çalışan taksitçi müşterilerden borç almak çok zordur. Bu da kötü borç ve az kazançla yol açmaktadır.</p>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>Sihhat ve Sağlıklı Besin: Tüketiciler iyi bir besin kaynağının sağlıkları üzerindeki etkisinin önemini fark etmektedir. Accra Star firması ürünlerinin piyasadaki kalite ve sağlık statüsünü artırmaya çalışmaktadır.</p> <p>Gelişmekte olan Piyasa: Gana'nın üç kuzey bölgesinin potansiyel pazarlama alanları tespit edilmiştir. Fakat arz konusunda bu alanlar az kullanılmaktadır. Accra Star firması bu bölgelerdeki potansiyel müşterilere ulaşmalıdır.</p>	<p>Güçlü ikame etkisi: Diğer firmalardan kaynaklanan güçlü bir rekabet vardır. Bu rakip firmalar yıllardır piyasada aktif olmakta ve ölçek ekonomilerinden faydalanmaktadır.</p> <p>Enerji Eksikliği: Umumi enerji (elektrik) dağıtımı istikrarsızdır. Firma, işlerini yürütebilmek için bir enerji kaynağı olarak jeneratöre dayanmaktadır. Bu da işletme masrafları artırdığı gibi kazancın düşmesine de yol açmaktadır.</p>

Kaynak: Yazarın araştırma buluşlarından

3.11. Pazarlamada Kullanılan Stratejileri

3.11.1. Bölümlendirme Stratejisi

Accra Star firmasının müşterileri değişik sınıflara ayrılmıştır. Bunların arasında bölgesel müşteriler, şehir müşterileri, kent müşterileri ve köy müşterileri yer almaktadır. Aynı zamanda bu müşteri sınıfların içerisinde taksitçi ve peşinci müşteri sınıfı bulunmaktadır. Accra Star Com. Ltd. firmasının satış müdürü şöyle ifade etti:

“Müşteriler değişik gruplara sınıflandırıldı ve çalıştıkları mekanlara göre belirlendiler. Firmanın bölgesel, şehir, kent, varoş şehir merkezleri ve köy müşteri

grupları vardır.Firma, bu gruplar arasında pesinci ve taksitçi müşteri grupları olusturdu. Örneğin, taksitçi müşterilere göre pesinci müşterilere daha düşük fiyatlar verilmektedir.”(Alan Araştırması, 2015).

Bu durum şirkete, her müşteri gruba yönelik, içinde buldukları mekanlarda özel pazarlama programları belirleyip düzenlemede kolaylık sağlamaktadır.

3.11.2. Hedefleme Stratejisi

Bol miktarda mal almaya gücü yeten perakendeciler indirim ister ve onlara verilmektedir. Onlar için bir torbanın satış fiyatı düşer ve fırıncılara Accra Star firmasının onlara sattığı fiyattan daha düşük bir fiyata satarlar. Böylece onlar firmanın rakibi haline gelmektedirler. Başka bir ifadeyle, firma bu rekabeti gidermek için operasyonlarını fırıncılara yönlendirmektedir.

Şirket müşterileri peşinci ve taksitçi olarak sınıflandırdı. Kazancı azaltma riskini yok etmek şirketin aktiviteleri daha çok pesincilere yöneliktir. Ayrıca şehirdeki müşterileri küçük kasabalarda ve köylerdeki müşterilere tercih edilmektedir. Fırıncıların büyük bir kısmının resmi olmayan sektörde çalışmasına rağmen, şehir merkezinde ve büyük kasabalardaki müşterilerin resmi ticaret kayıtları vardır. Her müşteriye tanıyıp takip edilmesini ve onlardan gelir toplama konusunda kolaylık sağlamaktadır.

3.11.3. Konumlandırma Stratejisi

Accra Star un firmasının diğer rakip firmalarda bulunmayan yegane bir özelliği vardır. Kaliteli unun yanında, onu diğer unlardan mümeyyiz kılan güzel bir kokusu vardır.

Bir takım fırıncılar şu ifadede bulundu:

“Accra Star ununda iyi bir ekmek yapmak için gerekli olan malzeme bulunmaktadır flour. Ekmek ve pasta yaparken suni kokular kullanmaya gerek yok çünkü Accra Star ununun kokusu yeterlidir” (Alan Araştırması, 2015).

Şirket bütün müşterilerle iyi bir çalışma ilişkisi kurmaktadır. Müşterilere hediye ve armağan verilerek takdir edilmektedir. Bu da müşterilere, özellikle fırıncılara şirketin bir parçası olduklarını hissettirmekte ve firmanın başarılı olması için desteklerini devam ettirmektedir. Accra Star firmasının satış müdürü Abdul Rahim Bey, şu ifadede bulundu:

“Firma, bazı seçilmiş müşterilere (fırıncılara) birkaç hediye verdi. Çok etkilendiler ve böyle yorumlar yaptılar; firmanı piyasaya geleli çok olmadı ama bize rakiplerinizin yapmadıkları şeyleri yapıyorsunuz. Daha fazla kalırsanız çok güzel şeyler yapacağınıza inanıyoruz” (Alan Araştırması, 2015).

3.11.4. Jenerik Stratejisi

Ülkede enerji krizi ve vergilendirme sistemi, üretim maliyetini yükseltir. Accra Star firması, unu Türkiye’de üretiyor ve bu nedenle üretim şirketi ölçek ekonomilerine sahiptir. Böylece üretim maliyeti azalmaktadır. Ülkede üretilen rekabetçi unlara kıyasla Accra Star unu nispeten daha ucuz hale gelmektedir.

Accra Star firması tarafından kullanılan bir başka strateji ile Accra Star un ile benzersiz bir özelliğe sahiptir. Diğer tüm rakip unlere göre farklı özel ve hoş bir tadı ve aroması vardır. Müşteriler bu özelliği ile Accra Star una ilgi duyuyorlar.

Piyasada ekmeğin birçok türleri vardır. Üretilmesi zor ekmeğe çeşidine *beyaz ekmeğe* denir. Fırıncılar *beyaz ekmeğe* üretmek için 2 veya 3 farklı tipteki unu karıştırarak yapıyorlar. Bu ekmeğe tüketiciler tarafından gerekli kalite ve ekmeğe tat vermek içindir. Ancak, Accra Star un bu bölümde bir iş kurdu. Accra Star unu malzemelerin kalitesi nedeniyle, fırıncılar piyasada gerekli kalite, tat ve *beyaz ekmeğe* kokusu elde etmek için, başka bir un karışmadan, sadece un kullanılır.

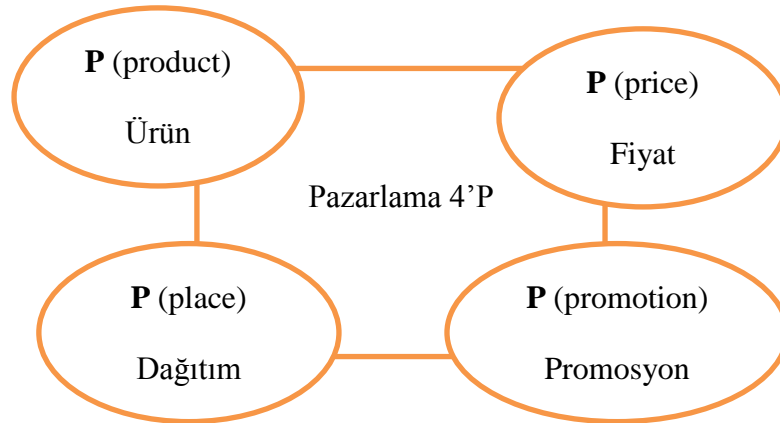
3.11.5. Adaptasyon Stratejisi

Accra Star firması, Gana’da, hamur işleri, özellikle ekmeğe ilgili tüketici zevk ve tercihleri hakkında bir araştırma gerçekleştirdi. Araştırma sonucu, tüketicilerin tercih

ettiği ekmek türünü ortaya koydu. Gana'daki ekmeğin Türkiye'deki ekmeğe nispeten daha tuzlu özellikte olduğu sonucuna varıldı. Dolayısıyla, firma daha yüksek tuz içeriğine sahip un üretmekte ve pazarlamaktadır. Gene, Gana'daki ekmeklerin çoğu elastik bir özelliğe sahip olup, Gana pazarındaki ekmek özellikleri Türkiye'dekinden farklıdır. Firma, Gana pazarına uygun ekmek üretebilecek türde bir un imal etmek için bir laboratuvar araştırması yapmalıdır.

Accra Star firması, Gana'daki pazarlama faaliyetlerinde uyarılma stratejisini benimsemiştir. Bundan dolayı, Gana'da üretilen ve pazarlanan unun türü Türkiye'de üretilen ve pazarlanan undan farklı bir kaliteye ve kimyasal bileşime veya bileşenlere sahiptir. Ayrıca, firma onlarca yıldır Gana pazarında bulunan diğer un üretici firmaların yoğun rekabetiyle karşılaşmaktadır. Hüküm süren bu pazar koşulları, firmaların unda, tüketicilerin zevk ve tercihlerine uyacak şekilde değişiklikler yapmalarını dolaylı olarak etkilemektedir.

3.12. Pazarlama Karmaşı (Pazarlama 4'P)



Şekil 3.18. Pazarlama Karışımı

3.12.1. Fiyat

Accra Star un fiyatı rekabetçi ürünlerin fiyatına göre oldukça düşüktür. Rekabetçi firma fiyatlarını değiştirmedeği sürece fiyat değişmez. Ancak, döviz kurundaki yüksek artışı nedeniyle, Accra Star un fiyatını diğer unların fiyatından daha yüksek olması zorlayabilir. Değişim gerçekleştirmeden önce müşterilere genellikle bir hafta önce fiyat değişikliği bilgilendirilir. Bu müşterilerimize bizim fiyatlandırma ve işletim sistemimizin duyarlı olmalarını sağlar.

3.12.2. Ürün

Gana'nın pazarı elastik ekmeği tercih ederler. Accra Star unu ekmeğe elastik doğasını oluşturmak için yeterli Glutinin'e (bir madde) sahiptir. Bir un çantasının boyutu asla gerekli 50 kg ağırlığı altında değildir. Bu aynı zamanda bir grup fırıncı en azından şu şekilde ifade edilir;

“Genellikle bazı un çantaları gerekli 50 kg ağırlığın üzerindedir. Ama şimdiye kadar biz herhangi bir unu 50 kg altında görmüş değiliz” (Alan Araştırması, 2015).

Accra Star unu iyi bir aromaya sahiptir. Bu pişmiş ekmeğe, hamur işleri vb. çok iyi tat ve lezzet verir. Lezzeti rekabetçi unlardan farklıdır.

3.12.3. Dağıtım

Küçük depolar bulunduğu coğrafi bölgede ajanlar ve distribütörler tarafından işletilir. Perakendeciler yalnızca bilinen depolardan ürünlerini talep edebilirler. Ancak, fırıncılar ve nihai tüketiciler ürünleri için hem perakendecilerden hem de dağıtıcılardan talep edebilirler. Hızla herhangi bir navlun maliyeti olmadan müşteriye ürünler sunmak bir dağıtım kamyonu var.

3.12.4. Promosyon

Numuneler şeklinde un çantası yeni tanımlanmış müşterilere verilir. İndirimler nakit taban gruba segmente edilmiş müşterilere verilir. Yine, ürünlerin ek veya serbest çanta büyük miktarlarda satın alınan müşterilere verilir. Kalem, defter, t-şört, önlük vb. ürünler müşterilere verilir. Gurbetçi gıda mühendisleri Gana'ya gelip doğrudan fırıncıları ziyarete gidip geri bildirim istemek ve onlara pişirme sırasında karşılaştıkları tüm sorunları çözmek için yardımcı oluyorlar. Bu diğer rakip şirketlere Accra Star firmasının avantajlarından biridir. Accra Star firmasının satış müdürü Sayın Abdul Rahim belirtti ki;

“Kasım 2015 yılında, gıda mühendislerinden oluşan bir ekip pişirme sırasında zorlukları yardımcı olmak için Türkiye'den geldiler”(Alan Araştırması, 2015).

3.13. Pazarlama Faaliyetlerinde Kullanılan Sistemini

3.13.1. Pazarlama Satış Ağı Sistemi

Accra Star firmasının karargahı Gana'nın başkenti Akra şehrinde bulunuyor. Akra'da, merkezi depo kuruldu ve bu depo ülkeye ithal edilen unu saklamak için kullanılır. Şirketin misyonu Gana'nın tüm coğrafi bölgelerine un satmaktır. Ancak Akra'dan her müşteriye un ulaşımı ve teslimi zordur. Mini depolar Kumasi, Sunyani, Tamale ve Wagibi gibi kentlerde kurulmuştur. Bu kentlerin çevresindeki müşteriler kolay bir şekilde unu bu depolardan değerlendirebiliyorlar. Bu şirketin satış kapasitesinin yaklaşık % 60 artışını sağladı.

3.13.2. Pazarlama Organizasyonu Sistemi

Her pazartesi sabahı bir genel kurul toplantısı olur. Tüm ekip bir araya gelip piyasa işlemlerini görüşüp önceki haftada meydana gelen zorlukların çözümlerini bulmaya çalışırlar. Mevcut haftada piyasa işlemleri bir sonraki yöntem de iyice ele alınır. Her takıma kendi görevleri hatırlatılır.

Satış personel ekibi hem müşterilerden sipariş almak ve yeni ve müşteri kazanmak için pazara girerler. Satış personeli müşterilerden sipariş aldıkları zaman onları genel müdür yardımcısına bilgi verirler. Genel müdür yardımcısı da genel müdürün onayına sunar. Genel Müdür bilgilerini doğrulamak için müşteri profilini çapraz kontrol eder. Müşterinin profili pozitif ise, onaylar ve genel müdür yardımcısını bilgilendirir. Genel müdür yardımcısı lojistik yöneticisine haberdar eder. Lojistik müdürü stok seviyesini kontrol eder ve teslimat için gerekli unu çantaya yüklemek için baş çömllekçiyi görevlendirir. Satış personeli de ürünlerin teslim ettikten sonra genel müdür yardımcısını bilgilendirir, o da genel müdürü bilgilendirir.

Diğer şehirlerde çeşitli depolardan tüm yöneticiler haftalık ve aylık rapor sunarlar. Raporda toplam stok seviyesi, satılan torba sayısı, müşterilerden gelen toplam

para koleksiyonları, her haftada oluşan pozitif ve zorluklar bildirilir. Accra Star firması kıdemli genel müdür ve genç kadrosu arasında bir çalışma ağı kurmuştur.

3.13.3. Pazarlama Kontrolü Sistemi

Accra Star firması unun kontrolünü ve piyasadaki standardını korumaktadır. Un üretimi gruplar şeklinde yapılır. Her un parti üretimden sonra, analiz için bir laboratuara numune gönderilir. Bundan amaç un toplu Gana piyasasının gerektirdiği kadar standart olduğundan emin olmaktır.

Yine, satış personellerinden oluşan her takım her hafta beş (5) potansiyel müşteriye tanımlamakla görevlendirilir. Kredili taban müşterilerin ödemelerini tamamlamak için 14 gün maksimum süre verilir. Satış ekibi, bu nedenle, ilk hafta içinde, müşterilerden elde edilen gelirin en az %60 ve ikinci hafta için de alınan geri kalan % 40 toplamak için görevlendirilir. Her pazartesi sabahı, görevlerin sonucu gözden geçirilip analiz edilir. Operasyonel süre içinde karşılaşılan zorluklar vurgulanır ve farklı yöntemler ve bu zorlukları aşmak için planlar tartışılır ve uygulanmaktadır.

SONUÇ

21. yüzyılda firmaların çoğu uluslararası ticaret ve pazarlamanın önemini ve her gün büyüyen fırsatlarının farkına varmaktadır. Bundan dolayı, iş sahipleri ve müdürler pazarlama operasyonlarını diğer coğrafi bölge ve sınırlara genişletmek konusunda isteklidirler. Araştırma çalışması firmaların Gana piyasasına girip devamlı olarak iş operasyonları ve aktivitelerini yürütebilmek için kullandıkları pazarlama yöntemlerini incelemiştir.

Bu araştırma çalışmasında çeşitli pazara giriş stratejileri araştırılıp analiz edilmiştir. Bu çalışmada, herhangi bir firma ticaret yapmak üzere başka ülkeye girmeye girişmeden önce yoğun bir araştırma yürütmesi gerektiği anlaşıldı. Bu firmanın pazara girdikten sonra muhtemelen karşılayacağı yararları ve dürtüleri ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, Gana'daki çevresel ve pazar şartları nedeniyle Türkiye'den gelen firmaların Ganalı pazarına girmek için bir sistem ve strateji olarak sömürüye başvurmaları olası olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Her ülkede, piyasa farklı bir özelliğe sahip olduğu için, bir ülkede ticaret yapmanın şartları başka ülkelerle aynı değildir. Sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi, ekolojik, demografik ve coğrafi ortamlar ülkeye göre değişir. Uluslararası pazarlara katılmak isteyen firmalar o ülkedeki ortamları iyice araştırmalı ve sonucunu analiz etmelidir. Bu bağlam da, firma kendisine elverişli olan uluslararası pazarlara giriş stratejisini kolaylıkla seçebilir. Araştırmada aldığı sonuçlara göre, yatırım, ihracat veya ithalat gibi uygun strateji birimlerini seçebilir. Fakat, tüm bu pazarlama stratejilerinin olumlu ve olumsuz yanları vardır.

İhracat stratejisi uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında en kolay ve en basit metot olarak kabul edilmektedir. İhracattaki iş de operasyonel maliyet çok azdır. Ayrıca, diğer stratejilere göre ihracattaki risk daha azdır. Fakat, ekonomik şartlar ve hem ihraç edilen ülkelerde hem de ithal edilen ülkelerdeki uluslararası ticaret koşulları bu stratejiye sorun teşkil etmektedir. Zayıf ve çok kararsız döviz kuru gibi ekonomik şartlar işlemlerin serbest bir şekilde akmasını etkilemektedir. Tarifeler, kota, gümrük ve ürünlere yapılan özel paketleme gibi uluslararası ticaret koşulları ihracatı bir çok uluslararası pazara giriş stratejisini olumsuz hale getirmektedir.

Anlaşma stratejisine gelince, direkt yatırıma göre risk ihtimali daha düşüktür. Fakat, düşük risk de beraberinde düşük kazançlar veya düşük kar taşır. Yatırım bir pazarlamaya giriş aracı olarak ele alındığında, böyle bir stratejiyi uygulamanın taşıdığı risk oranı çok yüksektir. Dahası, yatırım stratejisi altında projeleri yürütebilmek için gereken sermaye maliyeti çok yüksektir. Fakat bu yüksek maliyetler, aynı zamanda yüksek kazançla dönüşmektedir. Yeterli sermayeye ve uluslararası ticarete yerleri tecrübeye sahip olan firmalar bu stratejileri uygularken endişeye kapılmazlar.

Accra Star firması, un pazarının potansiyeli ve Gana ekonomisinin sürdürülebilir iş faaliyetleri üzerinden ne kadar teşvik ettiğiyle ilgili kapsamlı bir araştırma çalışması yürüttü. Firma, araştırma sonuçlarının analizine göre un pazarına girmeye karar verdi ve böylece ihracat stratejisini tercih etmiştir. Hakim ekonomik şartlar konusunda elde edilen bilginin sabit döviz kuru ile uyuşması, Türkiye'den Gana'ya un ihraç etmenin seçilmesi gereken ihtiyatlı bir strateji olduğunu ispatlamıştır.

Literatürde, uluslararası pazarlama ortamı incelenmiştir. Makro çevresel faktörlerin sistem ve kavramını açıklayan PESTEL analizi çevresel faktörlerle uygun halde bulunmuştur. Firmalar, iş operasyonlarının belli bir işlemsel döneminde uygulanması gereken önlem ve stratejiyi belirlemek için ekonomik ve ekolojik faktörleri ele almaktadır. Un satan firmalar çoğunlukla yıl içerisinde bir bölgenin ekolojik şartlarını çok önemsemektedir. Yağış döneminde, atmosfer un işleri için elverişsiz hale geldiği için uzak mesafelere un taşımakta azaltılır. Araştırmada ki sonuca göre bölgedeki yasal sistem ve düzenleyici kurumların firmaların pazardaki ürünlerinin kalitesini artırdığı anlaşıldı.

Literatürde, Porter'in 5 güç modülü incelenmiştir. Bu 5 güç veya modül, firmalar arasındaki rekabeti etkileyen iç ve dış faktörleri analize etmektedir. Un firmaları diğer un üreten ve satan firmalara karşı kendilerini rakip hale getiren bir takım iş stratejileri ortaya koymaktadır. Yeni firmalar, sabit firmalar hakkında ve onların yeni girişimleri engelleme güçleri hakkında yeterli bilgi biriktirir. Bu da yeni firmalara pazardaki bilinen ve bilinmeyen bunalımları aşmak için bir takım stratejileri geliştirmeye fırsat verir. Un firmaları dağıtım gücünü artırmak ve böylece satışların müşteri etkisi altında kalmasını engellemek için bazı yeni stratejiler uygular.

Çalışma sonucundan un pazar ortamında olan güç ve imkanların zayıflık ve tehditleri aştığı belirlendi. Ayrıca, pazarlamada fiyat, ürün, mekan ve promosyon

karmasının satışlar ve firmaların piyasadaki kalıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlendi. Tehdit ve zayıflığı azaltıp gücü artırmak ve pazardaki fırsatları değerlendirmek için firmaların 4p'leri benimseyip geliştirmeleri gerekmektedir.

Her firmada bulunan örgütsel kültürün sosyo-kültürel ortam ve ülkede mevcut olan faktörlerle doğrudan ve dolaylı bir bağlantısı vardır. Satış ağının idaresi, denetim ve örgüt sistemleri her firmada mevcuttur. Literatürde, firmaların aynı şirket yönetimi ve operasyon tarzını bir ülkeden başka bir ülkeye aktarabileceği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, ülkede egemen olan sosyo-kültürel, ekonomik, coğrafi ve çevresel faktörler ele alınır ve buna göre firma için uygun bir yönetim şekli ve strateji geliştirilir. Un firmalarının nihai tüketici ile doğrudan bir bağlantı içerisinde olduğu ve her müşterinin özel olduğu araştırma sonucunda açıklanmıştır. Dolayısıyla, firmanın bir adaptasyon stratejisi uygulaması ihtiyatlı olur.

Ticaret yapmak üzere Gana piyasasına girmek isteyen girişimciler ve firmalar, ülkede hüküm süren pazarlama ortamı hakkında kapsamlı bir araştırma yapmayı asla unutmamalıdır. Girişimci, araştırma sonucundan tatmin olmalı ve araştırma sonucuna göre nihai kararını vermelidir. Girişimci pazara giriş stratejilerinin olumlu ve olumsuz etkilerini incelemelidir. Ürünlere, firmanın vizyonuna ve misyonuna daha uygun olacak stratejiyi uygulamalıdır.

Gana, geçtiğimiz iki onyıdır başarılı bir demokratik yönetişime sahip olmuştur. Firmalar, kararlı bir politik ve yasal ortamdan emin olmuşlardır. Firmalar, ülkedeki pazarlama faaliyetlerini yöneten tüm yasal çerçeveyi ve kurumları incelemeli ve uygulamalıdır. Girişimci, piyasada ekonomik, teknolojik ve ekolojik ortamı incelemelidir. Girişimci dolayısıyla, piyasaya talebi çekecek ürün tipi ve ürün özellikleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Ayrıca, her bir toplum kendine özgü sosyo kültürel özelliklere sahiptir ve Gana bunun dışında değildir. Bu bakımdan, firmalar pazarı bölümlendirme, pazar hedeflemesi ve pazardaki mal cinsi stratejileri gibi diğer pazarlama stratejilerini belirlemek için bir temel olarak adaptasyon stratejisini benimsemelidir.

Firmalar ve girişimciler, Gana'daki pazarlama operasyonlarında pazarlama karışımının faktörlerini dikkate almalıdır. Gana pazarındaki satışlarını arttırmak için, firmanın fiyatı ne Avrupa'nın fiyatı kadar yüksek olmalı, ne de Çin ürünleri kadar düşük olmalıdır. Girişimci ortalama fiyatlamayı benimsemelidir. Firma, satışları ve talebi

teşvik etmek için periyodik promosyonlar yapmalıdır. Firma, gene ürünlerini satacağı yerleri ve üstleneceği dağıtım modelini belirlemelidir.

Firmalar, yıllık SWOT analizleri gerçekleştirmelidir. Firmanın pazarlama faaliyetleri periyodik olarak incelenmelidir. Firmalar piyasadaki güç ve zayıflıklarını, istifade edilecek mevcut fırsatları ve rakip firmalardan gelen tehditleri belirlemelidir.

Son olarak, girişimciler, Gana’da un ticareti için potansiyel bir pazar bulabilirler. 2014’ten 2018’e kadar un gıdaları endüstrisinde %53,7 oranında bir artışın olacağı tahmin edilmektedir. Un gıdaları ticaretinde olan girişimcilerin kapsamlı bir araştırma yürütmeleri gerekir ki bu araştırmanın sonuçları başka endüstriler için faydalı bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altınbaşak, I., A. Akyol, S. Alkibay, F. M. Arslan, Ş. Burnaz, E. Cengiz, S. Erdil, A. E. Gegez, N. Günay, C. Madran, A. Şekerkeya, M. Uydacı, Ç. Ünüsan, F. A. Yalçın, G. Yolaç. (2008). **Küresel Pazarlama**. 1. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayınları
- Akat, Ö. (2004). **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yöntemi**. 5. Baskı. Ankara: Ekin Kitabevi
- Bakırtaş, İ., vd. (2009). **Stratejik Küresel Pazarlama**. 1. Basım. Ankara: Eflatun Yayınevi
- Bennet, R. (1995). **International Marketing, Strategy, Planning, Market Entry and Implementation**. London: Biddles Ltd.
- Bradley, F. (1995). **International Marketing Strategy**. 2. Baskı. Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Bylthe, J. (2001). **Pazarlama İlkeri**. Odabaşı, Y. (çev). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi
- Cengiz, E., A. E. Gegez, F. M. Arslan, S. Pirtini ve M. Tığlı. (2007). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınları
- Czinkota, M. R. ve I. A. Ronkainen. (1994), **International Marketing Strategy, Environmental Assessment and Entry Strategies**. Florida: Dryden Press
- Derin, E. (2008). **Pazarlama Dahısı Olun**. 1. Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayınları
- Elbrus Rüstemli, “**Uluslararası Pazarlara Op timal Giriş Yönteminin seçimi**”, (MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2008, s. 28, Aktaran: Karafakıoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s.24
- Erbay, Ş. (11 Şubat, 2008). **Pazarlama Önemi Nedir?**.
- Ercan, A. G., F. Müge Arslan, Emrah Cengiz ve Mert Uydacı, (2003).**Uluslararası Pazarlama Çevresi**. İstanbul: Der Yayınları
- İpek, Altınbaşak vd; **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008

Karafakıoğlu, Mehmet; **Pazarlam İlkeleri**, Litaeratür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2006.

Karafakıoğlu, M. (2000). **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınlar

Korkmaz, S., Z. Eser, S. A. Öztürk ve F. B. Işın (2009). **Pazarlam: Kavramlar – İlkeler – Kararlar**. Ankara: Desen Ofset A.Ş.

Mucuk, İ. (2007). **Pazarlama İlkeler**. 16. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları

Özcan, M. (2000). **Uluslararası Pazarlama**. İstanbul: Türkmen Kitap Yayınları

Seyidoğlu, H. (2009). **Uluslararası İktisat**. İstanbul: Güzem Can Yayınları

Thomson, L.(2004). **International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation**. 4. Baskı. London: Thomson Learning Yayınları

Ulaş, D. (2003). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları**. 1. Bası. Anakara: Turhan Kitabevi Yayınları

Dergiler

Actionaid. (2014). *Investment Incentives In Ghana, The Cost To Socio-Economic Development*, February. http://www.actionaid.org/sites/files/actionaid/investment-tax_incentives_in_ghana_-_an_actionaid_research_report.pdf

Erkutlu, H., S. Eryiğit. (2001). *Uluslararasılaşma Süreci*, Uluslararasılaşma Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve. İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001

Euromonitor International. (2014). *Markets Of The Future In Ghana*.June

Hussein, A., S. Khan. (2013). *International Marketing Strategy: Standardization versus Adaptation*, Management And Administrative Sciences Review, Academy of Business & Scientifi Research, Vol.:2, Issue.4. http://www.academia.edu/4439604/International_Marketing_Strategy_Standardization_versus_Adaptation_erisim_2015.

Kalyoncuoğlu, S., M. M. Üner, (2010), *Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici*

Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12/3 (2010).

Küheylan, Z. (2015). *Gana Cumhuriyeti Ülke Raporu*, İzmir Ticaret Odası.

Özten, N. Z., Ü. Arslan. (2013) *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yaz, Yıl.6,Sayı.11, s.76

Yurtseven, B. (2011). *Gana Cumhuriyeti Ülke Raporu*, İstanbul Ticaret Odası Kobi Araştırma ve Geliştirme Şubesi

Tezler

Balyemez, F. (2008). Perakende Sektöründe Mağaza İmajı Ve Mağaza Sadakati İncelenmesi: İstanbul'daki Kafe Zincirlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE

Dawei, G. (2008). Internationalization and Entry Strategy of Enterprises: A Case study of Chines Firm: Huawei. Halmstad: University of Halmstad, School of Business and Engineering.

Hiltunen, R., H. Kuusisto (2010). Network Model of Internationalization. *Yayınlanmış Lisans Tezi*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, Faculty of Technology Management.

Loukakou, M. D., M. B. Membe (2012). Product Standardization and Adaptation in International Marketing: A Case of McDonalds. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. University West. <http://hv.diva-portal.org/smash/get/diva2:543563/FULLTEXT01.pdf>

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

Rüstemli, E. (2008). Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Döküz Eylül Üniversitesi SBE.

Sert, S. (2008). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Yıldırım, M. H., (2007). Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Internet

Durgun, C. H., *Stratejik Yönetimde Porter'in 5 Güç Modeli*.<http://www.pazarlamasyon.com/pazarlama/stratejik-yonetimde-porterin-5-guc-modeli/> erişim 28.01.2015

Forsgren, M., P. Hagström. *Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-Related Firms*.
www.snee.org/filer/papers/361.pdf

Harwell, M. R. http://www.sagepub.com/upm-data/41165_10.pdf

Robert, W. J. Foundation, <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>, erişim 2008
http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite06_0.pdf

<http://www.bilgiustam.com/porterin-5-kuvvet-modeli-nedir/> erişim 2015

<http://www.bog.gov.gh/market> erişim 2015

<http://www.intern.internship-uk.com/modern-marketing-the-15-ps-of-marketing/>

<http://www.kaynakca.bilisimhaberi.com/2013/03/07/e-ticaret/joint-venture/>, erişim 2013

http://www.kobitek.com/joint_venture_ortak_girisim , erişim 2012

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm

<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/vahit/001/>, erişim 2010

<http://www.opal.com.tr/yd/franchising.asp>, erişim 28/04/2005

http://www.sagepub.com/umb-data/43689_8.pdf

http://university-essays.tripod.com/porters_5_forces_analysis.html erişim

EKLER

EK-1: MÜLAKAT SORULARI

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Değerli görüşmeci,

Aşağıdaki bulunan sorular “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Gana Pazarına giren bir Gıda Firmasının uygulamaları” adlı konu ile ilgili İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümünde yüksek lisans tezi için hazırlanmaktadır. Firmaya ait bilgiler başka kişilere verilmeyecektir.

Yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Abdul Wahab AIDOO

1. Accra Star firmasının Gana pazarına nasıl bir giriş yaptığını kısa bir tarihçe şeklinde anlatabilir misiniz?
2. Accra Star firması makro çevre, mikro çevre, rekabet ve talep analizini, herhangi bir çevresel faktör gibi karşılıyor mu, ve pazarlama faaliyetlerini dolaylı ve/ ya da doğrudan etkiliyor mu?
3. Firmanızın yıllık çalışmalarında güç, zayıf, fırsat ve tehdit (SWOT Analizi) analizlerini açıklayabilir misiniz?
4. Pazarda segmentasyon, targetting, pozisyon, ve generik stratejilerinin Accra Star firmasında nasıl olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?
5. Pazarlama faaliyetlerinizde pazarlama karmasını 4’p; fiyat, ürün, dağıtım ve promosyonu nasıl kullanıyorsunuz?
6. Accra Star firmasının pazarda satış ağı kurma, firmanın çalışma organizasyonu ve pazar satış kontrolünde nasıl bir sistem kurduğunu hakkında bilgi verebilir misiniz?
7. Yeni pazarda çalışma sürmesi için adaptasyon stratejisi kullanıyor musunuz?