

## **İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri: Kahramanmaraş İşletmelerinde Bir Alan Çalışması**

**İbrahim AKBEN**

Öğr. Gör., Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
İİSBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

*Makale Gönderim Tarihi: 11.03.2014, Makale Kabul Tarihi:21.10.2014*

**Öz:** Günümüzde işletmeler küreselleşme, uluslararasılaşma, rekabet vb. faktörlerden dolayı uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu süreç bütün dünyadaki işletmeler için de hayati olduğu kadar Kahramanmaraş işletmeleri içinde hayati öneme sahiptir. Yerel bir işletme için en önemli stratejik kararlardan biri uluslararasılaşma stratejisini belirlemek, uygulamak ve gerektiğinde değiştirmektir. Bu çalışmanın amacı, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerinin günümüzdeki uluslararasılaşma stratejilerini belirlemek ve bu işletmelerin geleceğe dönük planlarını ortaya koymak ve bu kapsamda değerlendirmektir. Çalışma bir alan çalışması ile desteklenmiş ve elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programında uygun teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararasılaşma, Uluslararası İşletmeler, Uluslararasılaşma Stratejileri.

### **Internationalization Strategies of Firms: A Field Study In Kahramanmaraş's Enterprises**

**Abstract:** Companies have to be involved in international activities due to globalization, internationalization and competition. This process is vital for the companies across the world as well as enterprises in Kahramanmaraş. One of the most important strategic decisions for a local enterprise is to define internationalization strategy, implement and change when necessary. The purpose of this study is to identify and evaluate current international strategies and future plan of enterprises in Kahramanmaraş. This study is supported with a field study and data is analysed by using SPSS 16.0 with appropriate techniques.

**Keywords:** Internationalization, International Companies, Internationalization Strategies.

## GİRİŞ

Ekonomik reformlar ve yabancı ticaretin liberalleşmesi, bugünlerde bilinen bütün uluslararasılaşma stratejileriyle, özellikle de doğu Avrupa'daki ülke pazarlarını açık bir pazar haline getirmiştir (Springer, 1995: 80), bununla birlikte küreselleşmenin hızla devam ettiği günümüz rekabet ortamında işletmeler, bazı itici ve çekici faktörlerin etkisiyle uluslararası faaliyetlere katılmak durumunda kalmışlardır. Bu konu literatürde uluslararasılaşma adı altında incelenmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma süreci belli adımlar dâhilinde gerçekleşmektedir. İşletmeler uluslararasılaşma çerçevesinde geçtikleri adımlarda farklı stratejiler kullanmaktadır. Bu da ilgili yazında uluslararasılaşma stratejileri adı altında incelenmektedir. Uluslararasılaşma stratejileri, bir işletmenin operasyonlarının uluslararasılaştırması arayışı için en önemli stratejik kararları temsil eder (Datta vd, 2002: 85). Bu stratejiler ihracat (dolaysız ve dolaylı), ortaklıklar ve direkt yabancı yatırımlar olarak sınıflandırılabilirler (Mutlu, 2008: 101). İşletmelerin stratejilerini belirlerken iyi bir araştırma yapmaları ve uygulamaları işletmenin performansı içinde son derece önemlidir (Brouthers, 2002: 218). Diğer önemli bir konu ise bu stratejilerin uygulanabilirliği ve gerektiğinde farklı stratejilerin de uygulanmasıdır. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmeler de değişen dünyaya ayak uydurmak ve bu çerçevede uluslararası faaliyetlere katılmak durumunda kalmışlardır. İşletmelerin fason üretimden kendi markalarını üretmeye geçtikleri bu dönemde, ayakta kalabilmek ve yeni başarılar elde edebilmek için öncelikle, kendi öz yeterliliklerini iyi değerlendirmek ve bu doğrultuda kendilerine uygun bir uluslararasılaşma stratejisi seçmek ve uygulamak zorundadırlar. İşletmelerin seçecekleri uluslararasılaşma stratejileri, kendi yeterliliklerine, faaliyette buldukları endüstri koluna ve niteliğine, rakiplerin durumu ve rekabet ortamı ve benzeri birçok faktöre bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu stratejilerin seçimi konusu işletmelerin geleceğe dair planları açısından ve işletmelerin gerek ulusal gerekse de uluslararası rekabetçilikleri açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası faaliyetlerini hangi stratejilerle yürüttüklerini belirlemek ve geleceğe dönük planlarını ortaya koymak ve bu kapsamda değerlendirmede bulunmak amaçlanmıştır. Yapılan değerlendirmeler

sonucunda uluslararasılaşma ve stratejileri konularında öneriler sunulmaya çalışılacaktır. Konu ile ilgili dünyada farklı çalışmalar mevcut olsa da, Türkiye’de bu çalışmaların da daha çok teorik çalışmalarla sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışmanın ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Kahramanmaraş özelinde ise, konu ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olup, bu durum çalışmamızın önem ve değerini artırmaktadır. Çalışmamızda, uluslararasılaşma, uluslararasılaşma stratejileri, Kahramanmaraş işletmeleri hakkında bilgiler, metodoloji, analiz ve yorumlar yer alacaktır. Çalışma, sonuç ve öneriler ile birlikte sonlandırılacaktır.

### **ULUSLARARASIŞAMA**

Uluslararasılaşma, işletmelerin ulusal sınırların dışına faaliyetlerini yaymasıdır. Bu olgu tarihsel olarak çok eskilere götürülebilir de, bugünkü anlamıyla uluslararasılaşma çağımıza özgüdür (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 149). Günümüz iş dünyasında birçok işletme, dünya pazarının hızla şekil değiştirmesi büyük veya küçük işletmeleri sadece büyüme için değil aynı zamanda ayakta kalmak için de iç pazarlardan, dış pazarlara yönelmeye başlamışlardır (Czinkota vd., 2009: 225). İşletmeler imkanları dâhilinde çeşitli nedenlerden dolayı uluslararası işletmecilik yaparlar. Bu nedenleri aşağıdaki sıralamak mümkündür (Cavusgil ve Knight, 2009: 6):

- Pazar çeşitlendirme yoluyla büyümenin yollarını aramak,
- Kazançlı yabancı pazarlardan yüksek karlar elde etmek,
- Üretim ve pazarlamanın ölçek ekonomilerinden yararlanmak,
- Birçok pazarda, pazarlama ve ürün geliştirmeden maliyetlerini amortize etmek,
- Yabancı pazar etkisinden yeni ürün fikirleri elde etmek,
- Yerel pazarlardaki rekabet etkisinden daha fazlasıyla karşı karşıya kalmak,

İşletmeler, genellikle dolaylı ihracattan başlayarak, direkt yabancı yatırıma kadar giden bir dizi strateji kullanarak uluslararasılaşma süreçlerini devam ettirirler. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerinde en önemli konulardan biri, strateji seçimi olup konu ile ilgili bilgiler bir sonraki bölümde aktarılmaktadır.

## ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

Uluslararasılaşma stratejileri, özellikle pazarlama alanında uluslararası pazarlara giriş yöntemleri olarak da kullanılmaktadırlar. İşletmelerin uluslararasılaşma stratejileri çok çeşitlidir. Bu stratejiler bir takım değişkenlerin etkisi altındadırlar. Bu değişkenler arasında şunlar sayılabilir (Terpstra ve Sarathy, 1994: 317; Jeannet ve Hennessey, 1995: 317; aktaran, Mutlu, 1999: 101):

- İşletmenin hedefleri,
- İşletmenin büyüklüğü ve kapasitesi,
- Ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri,
- Rekabet gücü,
- Hedef ve pazarların sayıları ve büyüklükleri,
- Tahmini satış potansiyelleri,
- Tahmini kar hedefleri,
- Esneklik,
- Teknoloji,
- Siyasi koşullar,
- Yönetmelik koşullar,

İşletmeler uluslararası pazarlardaki stratejilerini belirlerken yukarıda belirtilen faktörleri ve bunların etkilerini değerlendirmek durumundadırlar. Diğer taraftan strateji seçiminde etkili olan bir hususta her bir stratejinin kendine has avantaj ve dezavantajlarının olmasıdır. Bu hususlarında işletmeler tarafından dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi sonucu stratejiler belirlenmiş olacaktır. Bu stratejiler ihracat stratejileri, ortaklıklar ve doğrudan yatırım olarak üç ana başlıkta incelenmektedir.

### İhracat Stratejileri

İhracat (exporting), malların ya da hizmetlerin bir ülkeden diğer bir ülke ya da ülkelere pazarlanması, satılması ve dağıtılması olarak tanımlanır (Leeman, 2010: 12). Ülke dışı faaliyet biçimlerinden en kolay olanı ve en sık tercih edileni ihracat faaliyetidir. İhracat aynı zamanda uluslararası ticaretin en eski biçimidir. Tarihe göre, ihracat faaliyetlerinin çok önemli bir bölümü, ulusal amaçların elde edilmesi için hükümetler tarafından üstlenilmiştir. Bugün ise ihracat faaliyetlerinin yaklaşık % 90'ından fazlası özel işletmeler tarafından üstlenilmektedir (Koparal,



2004: 76). Bu yüzden, ihracat uluslararasılaşmak için en yaygın kullanılan uluslararasılaşma stratejisidir (Douglas ve Craig, 1995: 155).

İhracatın iki şekli vardır, bunlar Dolaylı ve Doğrudan ihracattır.

*Dolaylı İhracat:* Dolaylı ihracat, dolaysız ihracata göre çok daha kolaydır. Çünkü ne özel bir uzmanlık alanı gerektirir ne de geniş nakit giderleri. Ana ülkedeki ihracatçılar işi yaparlar. Yönetim yalnızca emirleri verir (Mutlu, 2008: 102).

*Doğrudan İhracat:* Yerli firma ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satar ve böylece aracı kullanmaksızın tüm ilgili faaliyetleri kendisi üstlenir. Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda, doğrudan ihracat firmanın kesin tercihi olmaktadır (Koparal, 2004: 77). İşletmeler kendi ihracatlarını kendileri yapabilirler. Bir miktar yatırım yapmayı gerektirir, potansiyel getirisi mevcuttur ama riskte vardır (Kotler, 1991: 413).

### **Ortaklıklar**

Uluslararasılaşma stratejileri olarak en yaygın olarak ihracat şeklinde kendini göstermekle birlikte bundan sonra çeşitli ortaklık stratejileri kullanılır. Bu stratejiler; Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet-Devret Sözleşmeleri, Ortak Girişim, Direkt Yabancı Yatırım ve Birleşme ve Devralmalar olarak sınıflandırmak mümkündür.

*Lisans Anlaşmaları (Licensing):* Licensing kelime anlamı olarak; ruhsat vermek, yetki vermek (Warren, 1998: 375) anlamına gelir. Lisans anlaşmaları üreticilere uluslararası pazarlarla ilgilenmenin basit bir yolunu sunar (Kotler, 1991: 414). Lisans anlaşmaları ile bir işletme ticari marka, patent, ticari sır veya diğer benzer entelektüel nitelikteki değerlerini bir royalti ya da ücret karşılığında arz eder (Berkowitz vd, 1994: 659).

Bu anlaşmalar bir imalatçının uluslararası piyasalara girişinin nispeten kolay yollarından biridir. Buna göre lisans veren, bir imalat sürecinin, tekniğinin, markanın, patentin, ticari bir sırrın belirli bir ücret veya royalti karşılığında lisansı alan tarafından kullanılması konusunda karşı tarafla bir anlaşma yapar. Böylece lisansı veren çok az bir riskle o pazara girmiş lisansı alan da üretim ekspertizi veya tanınmış ve/veya isim kazanmış olur (Tek, 1990: 190)

Lisans anlaşmasını üstlenen bir işletme (lisansör) elle tutulmaz nitelikteki haklarını başka bir firmaya (lisansiye) bahşeder. Bu haklar özel veya özellikli değildir. Birleşik Devletler İç Gelir Servisi (IRS) elle

tutulmaz nitelik arz eden hakları beş kategoride sınıflandırır (Daniels ve Radebaugh, 1989: 460):

- Patentler, icatlar, formüller, işlemler, dizaynlar, modeller,
- Telif hakları, yazınsal, müziksel veya sanat değeri taşıyan düzenlemeler,
- Markalar, marka isimleri, damga isimleri (logolar),
- İmtiyazlar, yetkiler, sözleşmeler ve
- Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler vb. dir.

Lisans anlaşmalarının franchising'in avantajlarıyla paralel birçok avantajı vardır (Sherman, 2011: 371):

- Risk, gelişme ve dağıtım maliyetini yayma,
- Pazara daha çabuk nüfuz etme,
- İlk baştaki lisans verme ücretinden kazanma ve royalti gelirleri ile devam etmesi,
- Müşteri sadakatini artırma,
- Mevcut ve test edilmiş yeni teknolojileri test etme imkânı,

Lisans anlaşmasının dezavantajları da şu şekilde sıralanabilir (Mendenhall vd.,1995: 233):

- Ürün veya servis başarılı olursa, işletme lisans vermek yerine işleri kendisi, yapsaydı lisansa vermesine göre işletmenin geliri daha az olur,
- İşletme kalite için yabancı lisansiye'ye bağlı kalırsa, etkili ve ürün veya servisin yükselmesi ve lisansiye etkili olmazsa bunu lisansöre yansıtacaktır,
- İşletme, yani lisansiye potansiyel bir rakip olabilir,
- Teknoloji paylaşımı için belirli bir miktar gereklidir ve işletme teknolojisini geliştirmede risk kaybedebilir.

Diğer dezavantajları ise (Durukan, 2005: 282) şu şekilde sıralanabilir:

- Sözleşmelerin beş veya on yıllık bir süreyi kapsamaması nedeniyle, lisans alan işletmenin üretim teknolojisinin tamamını öğrendiğinde ve sözleşme süresinin sonunda lisans veren işletme için rakip haline gelmesidir,

- Dış pazardaki başarının tamamen lisans alan işletmeye bağlı olmasıdır.
- Lisans alan işletmenin satış, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinde yetenekleri sınırlı ise veya gereken çabayı gösteremiyorsa, lisans veren işletme hedeflediği dış pazara istediği ölçüde giremeyecektir

Lisans anlaşmalarının potansiyel dezavantajlarıyla birlikte, işletme kendi üretim faaliyetlerinden ziyade, lisansiye üzerinde daha az kontrol gücüne sahiptir. Dahası lisansiye başarılı olursa işletme daha fazla kardan vazgeçmiş olur ve anlaşma sona erdiğinde kendisine yeni rakip yaratmış olabilir (Kotler ve Armstrong, 1994: 623).

*Franchising*: Franchising kelime anlamı olarak; İmtiyaz hakkı (Warren, 1998: 257) anlamına gelir. Franchising, franchise verenle franchise alan arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde royalty adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkanı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır (Cengiz vd., 2007: 69). Franchising anlaşmalarının temelde dört unsuru bulunmaktadır. Bunlar; franchisor ; ticari adını-markasını, pazarlama ve üretimle ilgili teknik haklarını satan gerçek veya tüzel kişi, franchise ; yukarıdaki haklarının kullanımını belirli bir süre için bazı ödemeler karşılığında elde eden girişimci, yatırımcı veya firma, Franchising anlaşması; franchisor ve franchise arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen bağımsız bir ticari anlaşma ve franchise; Franchising anlaşmasına konu olan iştir (Göksu ve Canitez, 1999: 18). Franchising, uluslararası olarak bir servis başarısı ve ürün markası sunarak, yerel işletmenin başarılı bir şekilde sermaye paylaşımı süresi ile yabancı pazara girmesine izin verir (Buckley ve Paliwoda, 1994: 29). Franchising'in başlıca yararlarını şu gibi sıralanabilir (Koparal, 2004: 85):

- Franchisee, etkili bir faaliyet sistemiyle desteklenen, başarılı ve büyük ölçüde yaratılmış talebi bulunan ürün ve hizmetlerin üretimi işine girer. Uygulanan yüksek derecedeki standardizasyon ürün ve ortak hizmetlerin (örneğin, McDonald'sın büyük M'si) derhal tanınabilirliği anlamına gelmektedir. Özünde, franchisee ürün ve hizmetteki ispatlanmış bir kavramı (Örneğin, fast-food) uygulamaktadır.
- Franchisee'ye, ürün ve pazar geliştirmenin başlangıç maliyetlerine katılmaksızın geniş kar potansiyeli olan bir endüstride büyüme fırsatı verilir.

- Ev sahibi ülke, dünyanın en saygın firmaları tarafından faaliyet yeri olarak seçilmekten yarar sağlar ve daha prestijli hale gelir.
- Franchising'in başlıca sakıncalarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koparal, 2004: 85):
- Özünde, Franchisee ispatlanmış bir ürün ve hizmet başarısı aşağı yukarı garanti edilmiş ünlü ve tanınır olmazsa; Franchisee, sonunda küçük karşılığı olan ürün ya da hizmeti tanıtmada risk alır.
  - Bazı ülkelerde Franchising sözleşmesi kolayca uygulanmaz.
  - Ürün zaten ev sahibi ülke dışında geliştirildiği için, Franchising ülke içi Ar-Ge bedeli olarak kabul edilir.

*Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing):* Yurt dışında üretimi tercih eden işletmeler için diğer bir alternatif sözleşmeli üretimdir. Sözleşmeli üretimde mamulün üretimi dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırılır. Pazarlama faaliyetleri ise genellikle bu şekilde dış pazara giren işletme tarafından gerçekleştirilir. Ancak bu seçeneğin geçerli olabilmesi için dış pazarda üretimi gerçekleştiren işletmenin mamulü istenilen kalite ve miktarda üretebilme yeteneğine sahip olması lazımdır (Karafakıoğlu, 1997: 223). İşletme, yabancı bir işletmeye malının üretim ve pazarlama yetkisini verme yerine, pazarlama sorumluluğunu kendisinde tutmayı tercih edebilir. İşletme, üretim için dışarıda yatırım yapmaya hazır olmayabilir. Örneğin, ABD'nin ünlü departmanlı mağazalar zinciri Sears, Meksika, İspanya vb. ülkelerde departmanlı mağaza açmak için bu yönetimi uygulamıştır. Böylece sattığı birçok ürünü yerel üreticilere sözleşmeyle ürettirmiştir (Tek, 1999: 266).

Uluslararasılaşma stratejilerinin hepsinde olduğu gibi, üretim sözleşmesinin de avantaj ve dezavantajları vardır. Oldukça korkutucu dezavantajları olmasına rağmen, birçok işletme için avantajları daha ağır basmaktadır. Bazı belli başlı avantajları şu şekildedir (Albaum vd., 1995: 236):

- Minimum oranda nakit, zaman yatırımı ve yöneticilik yeteneği gerektirir. Özellikle rizikolu pazarlarda arzu edilir ve yeni bir pazara hızlı bir girişe izin verir,
- Pazarlama üzerinde kontrol sağlar ve satış sonrasında hizmeti ve bir markayı korur,
- Para riskleri ve mali problemlerden uzak durulmasını sağlar,
- Özellikle yerel bir üreticinin üstlenmiş olması istenilir (çünkü içeride sıkı kontroller veya yüksek gümrük duvarları vardır ya da

hükümet yerel üretici ister) fakat pazarın büyüklüğü bir yatırımı garanti etmez,

- Bir ürüne üretildiği yerin malı olarak etiketlenilmesine müsaade eder,
- Ülke içi ortaklıklardan yabancı şube, bayii veya Ortak Girişim'den kaçmak fiyatlandırma problemlerini artırabilir.

Bilinmesi gereken birkaç potansiyel dezavantajı vardır (Albaum vd., 1995: 236):

- İlki, üreticinin yüklenici firmaya transfer edilen kazanç,
- İkincisi, lisanslama gibi, yüksek kalitede ürün üretimi için know-how sahibi olacak potansiyel bir rakip,
- Üçüncü olarak, genellikle tatmin edici bir üretici bulmak zordur ve hatta daha sonra bir teknoloji transferine gereksinim duyulabilir.
- Son olarak, yeniden bir lisanslamamış gibi, üretim kalitesinin kontrolü azdır, öte yandan ürünlerin şartlarını yerine getirilmesinin reddedebilir.

Avantajları ve dezavantajlarıyla sözleşmeli üretim bir işletmenin ürünlerini başka bir ülkede üretmek uluslararasılaşma stratejileri yapmasını sağlarken, iyi kalitedeki özelliği olan ürünün üretildiği ülkenin menşei damgası taşımasıyla sanki o ülkenin malıymış gibi lanse edilmesine yol açabilir.

*Yönetim Sözleşmesi (Management Contracts):* Yönetim sözleşmesinde, yerli firma, sermaye veren yabancı firmaya yönetim know-how'ı sağlar (Kotler ve Armstrong, 1994: 623). Böylece yerli firma maddi ürünler yerine belirli bir hizmet (yönetim hizmetleri) ihraç etmektedir. Hilton otelleri zinciri dünyada bu yöntemi uygulamaktadır. Bu yöntem yurt dışı pazarlara en az riskle girme olanağı yaratır. İşe başlar başlamaz gelir getirir. Eğer bir süre içinde firmaya yönettiği firmanın bir bölüm payını alma opsiyonu tanınırsa anlaşma daha da çekici hale gelebilir (Tek, 1999: 267).

Bir firmanın sahip olabileceği en önemli yönetim varlıklarından biri yönetim sözleşmesidir. Sermaye ve teknolojinin büyük bir bağıışı olmasına rağmen, kalifiye yönetim yetersizliği birçok hükümet girişimcisinin karşılaştığı zorluklardır (Daniels ve Radebaugh, 1989: 471).

Yönetim ehliyetini alan firma için yönetim sözleşmesinin başlıca yararı, işletmenin etkin bir biçimde faaliyet göstermesi ve kilit

personelinin eğitimi için elverişli yönetim ehliyetini seve seve ele geçirmesidir (Koparal, 2004: 86).

Yönetim sözleşmesinin sözleşme yapan firmaya başlıca yararı, değerli yönetsel becerilerden ve olanaklarından dünya çapında yararlanma fırsatı sağlamasıdır. Bunun yanı sıra riskleri önemli ölçüde düşürür çünkü firma proje üzerinde geniş kontrol uygular (Koparal, 2004: 86).

Başlıca sakıncası ise; sözleşme yapan firmanın teknolojisine aşırı bağımlı hale gelip, işinin temel aşamaları üzerinde kontrolü kaybetmesidir (Koparal, 2004: 86). Ve firmanın hünelerini ve kaynaklarını transfer etmek suretiyle potansiyel bir rakip yaratarak, gelecekteki sözleşme fırsatlarını sınırlandırmasıdır (Koparal, 2004: 86).

Bu yaklaşım uluslararası pazarlama için nispeten düşük bir riske sahiptir (McCarthy ve Perreault, 1988: 384). Hilton otelleri zinciri bütün dünyada otellerinin yönetimi için bu yöntemi kullanır (Kotler ve Armstrong, 1994: 623).

*Montaj Operasyonları (Assemble Operations):* Üretim stratejisinin bir varyasyonu olarak görülen montaj operasyonlarının, Amerika gümrük servisine göre anlamı: yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir.

Katı parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi için kullanılan bu yöntemler kaynaklamak, perçinlemek, lehimlemek, zamkla yapıştırmak, haddelemek ve dikmek olabilir (Mutlu, 2008: 116–117). Yurt dışında üretim işine girilmek istendiğinde dış pazarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olan montaj (Türkiye’de pratikte anıldığı şekliyle anahtar sıkma) orta ya da uzlaşıcı bir yoldur. Firma monte edilecek parçaları veya ürün içeriklerini o ülkeye gönderir ve orada monte edilir. Türkiye’de başta otomobil sanayi olmak üzere birçok sanayi montajla başlamıştır. Bu yöntem ulaştırma ve gümrük tarife maliyetlerini azaltır ve firmanın yerel gereksinimlere daha iyi cevap vermesini kolaylaştırır (Tek,1999: 266). Şüphesiz montaj, firmanın yurt dışında yatırım yapmasını gerektirir. Ancak bu yatırımın büyüklüğü dış pazarın büyüklüğüne ve buna göre belirlenen montaj biriminin ölçeğine göre çok farklıdır. Hatta, montaj lisansla gerçekleştiriliyorsa, ana firmanın herhangi bir yatırım yapması bile zorunlu olmayabilir (Karafakıoğlu, 1997: 223).

*Ortak Girişim (Joint Venture):* Hukuki olarak tanımlamak gerekirse Ortak girişim, birbirinden bağımsız birden fazla gerçek veya tüzel kişilerin belirli bir işi veya sürekli bir faaliyeti gerçekleştirmek için bir araya geldikleri sözleşmelerdir (Kaymak ve Ercan, 2006: 1293). Ortak girişimler yabancı bir işletmenin katılımıyla ürünlerin veya hizmetlerin yabancı bir ülkede üretilmesi ve pazarlanması şekli ile uluslararasılaşma

stratejilerinden biridir (Kotler ve Armstrong, 1994: 623). Ortak girişimler çokuluslu ya da uluslararası işletmenin finansal yükünü azaltırken finansal kaynaklardan daha fazla yararlanmasına imkan sağlar (Yüksel, 1999: 141-142).

Her giriş stratejisi gibi Ortak girişimlerin de hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Ortak girişim'in uluslararası işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koparal, 2004: 85):

- Uluslararası işletme, sermayesinin tamamını tehlikeye atmamakta, riski yerel işletme ile paylaşmaktadır,
- Yerel işletme, ev sahibi ülkeye ilişkin sahip olduğu, tüm değerli bilgileri uluslararası işletme ile paylaşmaktadır,
- Uluslararası işletme, yerel ortağın daha önce kurduğu bu bağlantılardan yararlanarak ev sahibi ülke hükümetiyle iyi ilişkiler geliştirmekte ve siyasi üstünlükler sağlayabilmektedir,
- Maliyetlerde azalma sağlanır,
- Rakiplere teknolojik üstünlük sağlanır,
- Pazarda rekabetçi üstünlük elde edilir,
- Kaynaklara daha kolay ulaşılır,
- Politik baskılar azalır,
- Yeni pazarlara girmek kolaylaşır.

Ortak girişim'in uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncalar ise iki noktada yoğunlaşmaktadır (Koparal, 2004: 86):

- Kontrol olanağının azalması nedeniyle, uluslararası işletme kontrolü kaybedebilir,
- Karların yerel ortakla paylaşımı gerektirdiği için, uluslararası işletme daha az bir karla yetinmek zorunda kalabilir.

Örneğin, Benetton, üretim ve pazarlama tesisleri kurmak için, dış pazarlarda o ülke işletmeleri ile ortaklaşa hareket etmektedir. Ortak girişim, uluslararası pazarlamayı etkileyen makro çevre faktörlerinden politik ve ekonomik faktör risklerini azaltır. Bulunulan ülkelerin kendi işletmeleriyle beraber çalışıldığından risk azalmakta, ancak ortak hareket edilen yerel ortağın üretim kapasitesi ve teknolojik durumu büyük risk oluşturmaktadır (Durukan, 2005: 282- 283).

*Konsorsiyum (Consortium)*: Birden çok sayıda, çokuluslu işletme mülkiyeti paylaşırlarsa bu ortak çalışmaya "Konsorsiyum" denilir. Ancak bir de Yap-İşlet-Devret (BOT) modellerindeki gibi işi yapmak için konsorsiyumlar kurulmaktadır. Örneğin, Airbus üretim ve pazarlaması

için Avrupa Konsorsiyum'u kurulmuştur. Türkiye'de de Çanakkale boğazı köprüsü, otoyollar, İstanbul boğazı köprüleri, barajlar vb. projeler için söz konusu olan konsorsiyumlar mevcuttur (Tek, 1999: 267).

Şüphesiz bu paylaşma işletmelerin birbirlerinin teknik ve sermaye olanaklarından faydalanmak ve birleşme sonucunda ortaya çıkan sinerjiyi kullanmaktır. Böylece işletmeler tek başlarına yapamayacakları devasa büyüklükteki işlerin üstesinden kolayca gelebilmektedirler. Konsorsiyumlarda ise iş bitince aradaki sözleşme otomatik olarak sona ermektedir.

*Anahtar Teslim Projeler (Turnkey Projects):* Anahtar teslim proje (turnkey projects), çok uluslu bir işletmenin bir üretim tesisi kurup, personeli eğitmesi ve tesis projenin bitimiyle birlikte kullanıma hazır hale getirmesidir. Genelde standardize ürünler üretimi içindir (Tek, 1999: 266). Anahtar teslim projeler havaalanı, limanlar, elektrik santralleri, barajlar veya çok büyük fabrikalar gibi tipik projeler içerir. Anahtar teslim projelerin büyüklüğü nedeniyle, servis sağlayan işletmeler için önemli ölçüde gelir sağlayabilir (Mendenhall vd., 1995: 236). Anahtar teslim projeler, kimya, ilaç, petrol rafine etmek ve metal işleme sanayileri gibi pahalı ve karmaşık üretim teknolojilerinin hepsi için yaygındır (Hill, 2008: 406).

Anahtar teslim projelerin işletme için yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koparal, 2004: 87):

- İşletmeye özel teknik know-how'ından yararlanma fırsatı sağlar,
- Konsorsiyumdaki projelerle ilgili işletmelerin bir araya getirdikleri toplu finansal kaynaklardan ve tecrübelerden yararlanmanın mümkün hale getirir,
- Ev sahibi ülkeler için başlıca yararı ise, sermaye alt yapılarını kurmalarında daha uygun ve daha hızlı bir seçenek sağlaması ve yabancı hükümetler ile uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan finansal yardım ve düşük maliyetli proje finansmanından yararlanmalarını mümkün kılmasıdır.

Anahtar teslim projelerin işletmeler için sakıncalarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koparal, 2004: 87):

- Anahtar teslim projelerinin birçoğunun nispeten kısa dönemli yapısı ve hükümetleri ilgilendiriyor olması, işletmelerin ev sahibi ülkeyle uzun dönemli ilişkiler kuramayacağı anlamına gelir; fakat



bir ülkedeki başarı, başka ülkeler tarafından yapılacak sözleşmeleri cezp edebilir,

- Firmanın transfer ettiği teknolojiden yerel firmalar gerçek anlamda yarar sağlayabilir ve ilerde firmanın benzer projelerdeki başlıca rakipleri durumuna gelebilir,
- Firma teknolojisini ve diğer kaynaklarını transfer ettiği zaman, gerçekte rekabetçi üstünlüğünün bir kısmını da transfer eder ve bu durumdan uzun dönemde hiçbir çıkar sağlamaz.

*Yap - İşlet - Devret Sözleşmeleri (Build - Operate - Transfer):* Yap-İşlet-Devret modeli, bir ülkenin temel alt yapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan oldukça yeni bir uygulamadır. Bu yöntem yardımıyla ülkede elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, karayolları ve yer altı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır (Mutlu, 2008: 121).

Yap- işlet-devret bir işletmenin dizaynı, inşası ve ekipmanlarla donatılması bütün bir fabrikayı veya üretim sistemini ve daha sonra önceden belirlenmiş bir fiyat için satın alıcıya tekrar dönen bir çeşit anahtar teslim projedir (Steers ve Nardon, 2006: 209). Bu yöntemde işletmeler büyük projelerin yapımlarını üstlenirler, proje bittikten sonra belirli bir süre işletme hakkına sahip olarak işletirler ve bu süre sonunda projeyi devlete devrederler. Türkiye’de buna en iyi örnek TAV inşaat’tır. TAV yurt içinde ve yurtdışında hayata geçirdiği projeleri belirli bir süre işleterek daha sonra devlete devretmektedir.

*Uluslararası Birleşme ve Devralmalar (Merger and Acquisitions – “M&A”)* Birleşme (Mergers), bir işletmeyi varlıklarını ve borçlarını satın alarak devralınan iki ya da daha fazla işletmenin bir kombinasyonudur (Sherman, 2011: 2). Devralma (Acquisition) ise, bir tesis gibi bir varlığın, bir bölümün ya da bütün bir işletmenin satın alınmasıdır (Sherman, 2011: 3). Birleşme ve devralma (M&As) alanı geçmiş yirmi beş yılı aşkın bir süreye uzanır. Birleşme ve devralmalar, bir ABD iş olayı olarak kullanılırken, 1990’lı yıllardaki önemli değişiklik ve Birleşme ve Devralmaların dünyadaki diğer işletmelere kadar yayılması ve yaygın olarak kullanılmasıdır (Gaughan, 2005: 1). Birleşme ve devralma stratejileri uluslararası pazarlarda direkt yatırımın bir türü olarak dış pazarlara hızlı bir biçimde giriş yapmak isteyen işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır (Cengiz vd, 2007: 159).

### **Direkt Yabancı Yatırım (Foreign Direct Investment)**

Direkt yabancı yatırım, uluslararası yatırım akışının bir bileşimini temsil eder. Diğer bir bileşen hisse senetlerinin ve bonolarının uluslararası olarak satışı olan portfolyo yatırımlarıdır. Portfolyo yatırımları uluslararası finansal ortaklığın temelidir (Vukmanic vd., 1985: 160-184; aktaran, Czinkota vd., 1994: 439).

Birçok faktör çokuluslu işletmeleri, ortak girişimde bulunmak yerine direkt yabancı yatırım yapmaya doğru itmektedir. Taşıma maliyetlerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi birçok faktör çokuluslu işletmelerin direkt yabancı yatırım yapmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Mutlu, 2008: 122).

Ülke dışı birleşme ve ele geçirme yöntemlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz bunlar (Koparal, 2004: 78):

- A ülkesinden ihracat firmasının, ihracat yaptığı B ülkesindeki firma ile birleştiği ihracat bağlantılı birleşme,
- A ülkesinden firmanın, iki yabancı yan kuruluşun B ülkesindeki ana şirketleriyle birleşmesi,
- Rakip uluslararası işletmeler arasındaki Ortak Girişim'ler
- Ev sahibi ülkedeki ana firmayı ele geçirme (Alman Volkswagen firmasının İngiliz Rolls - Royce otomobillerini ele geçirmesi gibi)
- Başlıca nedeni mevcut ya da potansiyel rekabeti kesmek olan birleşme ve ele geçirmeler

Bir işletme ihracatta deneyim kazanmışsa ve yabancı pazarlarda yeteri kadar büyümüşse, direkt yabancı yatırım yapmanın birçok avantajı vardır bunlar (Kotler ve Armstrong, 1994: 624):

- İşletme, ucuz işçilik veya hammadde yabancı hükümet teşvikleri ve nakliye tasarrufu imkânına kavuşabilir,
- İşletme büyük işler yaptığı için ev sahibi ülkede iyi bir imaj geliştirebilir,
- Genellikle işletme hükümetle, müşterilerle, tedarikçilerle ve dağıtıcılarla iyi ilişkiler geliştirebilir ve yerel pazarda üretimine daha iyi adapte olabilir,
- Sonunda işletme yatırımın tüm kontrolünü elinde tutar ve bu yüzden uzun dönemde iyi bir üretim ve pazarlama politikaları geliştirerek uluslararası amaçlarını gerçekleştirebilir.

Direkt yabancı yatırımın dezavantajları ise (Kotler, 1991: 415):

- En büyük dezavantajları işletmelerin büyük yatırımının riske maruz kalması, örneğin, bloke edilmiş ya da devalüe edilmiş para, kötüleşen pazar veya kamulaştırma,
- İşletme indirimleri az bulabilir veya üretimi durdurulabilir,
- Ev sahibi ülke, işletmede çalışanların mevcut ücretlerinin artırılmasını isteyebilir veya artırması için rica da bulunabilir.

Direkt yatırımın en önemli sakıncası, hayli büyük bir yatırımı, ülkede bloke edilmiş veya devalüe edilme nedeniyle değerini kaybetmiş yerel paralar, kötüye giden bir pazar durumu gibi risklerle karşı karşıya getirmesidir (Mucuk, 2001: 313).

### **KAHRAMANMARAŞ İŞLETMELERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ VE EKONOMİK GÖSTERGELERİ**

Çalışmanın ana konusunu oluşturan uluslararasılaşma ve uluslararasılaşma stratejileri konuları incelendikten sonra, bu kısımda alan çalışmasının yapıldığı Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin karakteristikleri ve Kahramanmaraş'ın ekonomik göstergeleri açıklanacaktır.

#### **Kahramanmaraş İşletmelerinin Karakteristikleri**

Burada, Kahramanmaraş'ın ekonomik göstergeleri olarak, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin sektörel dağılımları, yıllar itibarıyla ve ülkelere göre ihracat ve ithalat rakamları olarak yer almaktadır.

Tablo 1 Kahramanmaraş sanayi sektörleri açısından incelendiğinde; sektörel olarak ilk sırada, 267 işletme ile tekstil sektörü (dokuma, iplik, konfeksiyon, örme, boya-kasar, denim) ve hazır giyim sektörünün yer aldığı, ikinci sırada 191 işletme ile ise gıda (gıda, süt ve süt ürünleri) ve diğer sektörlerin sıralandığı görülmektedir. Buna göre Kahramanmaraş işletmelerinin, daha çok tekstil, gıda ve çelik mutfak eşyaları konusunda faaliyet gösterdiklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 1.** 2013 yılı Kahramanmaraş Sanayi Sektörleri (kmtso.org.tr , 2014)

Sektörler	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı (Erkek)	Çalışan Sayısı (Kadın)	Toplam
Dokuma	30	3.749	388	4.137
İplik	76	17.860	1.652	19.512
Konfeksiyon	74	3.902	1.715	5.617
Örme	53	5.033	410	5.443
Boya-Kasar	31	5.490	549	6.039
Denim	3	1.425	221	1.646
Hidrofil Pamuk	1	15	10	25
Çırçır	32	397	74	471
Gıda	163	1.870	590	2.460
Süt ve Süt Ürünleri	28	654	423	1.077
Tarımsal İmalat	28	234	27	261
Yem	10	214	39	253
Yapı-Sanayi	105	1.770	99	1.869
Kereste ve Plastik	35	337	13	350
Çelik Mutfak Eşyaları	77	2.632	479	3.111
Ambalaj	18	714	100	814
Diğer	105	5.783	587	6.370
<b>Toplam</b>	<b>869</b>	<b>52.079</b>	<b>7.376</b>	<b>59.455</b>

Tablo 2 Kahramanmaraş'ın yıllar itibariyle ihracat ve ithalat rakamları açısından incelendiğinde; 2013 yılının sonuna kadar, en fazla ihracatın 2012 ve 2011 yıllarında yapılmış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 11 yıllık ihracat ve ithalat rakamları incelendiğinde, ithalat rakamlarının hep ihracat rakamlarından daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bunun en önemli nedeni işletmelerin üretimde kullandıkları, hammadde, makine yedek parçası ve bazı sarf malzemelerinin ithal edilmesi olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Kahramanmaraş'ın Yıllar İtibariyle İhracat ve İthalat Rakamları (kmtso.org.tr, 2014)

Yıllar	İhracat (USD)	İthalat (USD)
2003	138.460.000	264.684.000
2004	223.489.621	333.756.000

2005	234.593.024	356.717.000
2006	281.929.954	435.827.000
2007	333.260.582	812.307.000
2008	393.189.701	531.429.000
2009	438.554.180	545.686.000
2010	543.759.498	806.061.000
2011	748.706.697	1.188.074.000
2012	765.637.621	1.037.028.000
2013*	751.969.378	996.810.077

\*İhracat Ocak-Kasım dönemi, ithalat Ocak-Ekim dönemi verilerini içermektedir

**Tablo 3.** Kahramanmaraş 2012 Alt Sektörlere Göre İhracat Rakamları  
(kmtso.org.tr, 2014)

Sektörler	İhracat (USD)	Pay (%)
Tekstil ve Hammaddeleri	580.851.000	75,9
Demir ve Diğer Metaller	71.597.000	9,4
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	59.833.000	7,8
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar	30.493.000	4,0
Makine ve Aksamları	4.806.000	0,6
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	4.661.000	0,6
Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri	1.558.000	0,2
Çimento ve Toprak Ürünleri	1.823.000	0,2
Halı	270.000	0,0
Diğer	9.844.621	1,3
<b>Toplam</b>	<b>765.637.621</b>	<b>100</b>

Tablo 3 Kahramanmaraş'ın alt sektörlerine göre ihracat rakamları açısından incelendiğinde; ihracatta % 75,9'luk pay ile ilk sırada Tekstil ve Hammadde ihracatının, ikinci sırada % 9,4'lük payla Demir ve Diğer

Metallerin ve üçüncü sırada ise % 7,8'lik pay ile Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün gelmekte olduğunu görmek mümkündür.

Tablo 4 Kahramanmaraş ihracatındaki ilk 10 ülke açısından incelendiğinde; ihracatta ilk sıranın 186.814.000 USD ile İtalya, ikinci sırada 81.714.000 USD ile Brezilya ve üçüncü sırada ise 40.248.000 USD ile Rusya Federasyonu'nun geldiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Kahramanmaraş İhracatındaki İlk 10 Ülke 2012 Rakamları  
(kmtso.org.tr, 2014)

Ülkeler	İhracat (USD)
İtalya	186.814.000
Brezilya	81.714.000
Rusya Federasyonu	40.248.000
Mısır	36.548.000
Almanya	34.608.000
İspanya	31.855.000
Irak	29.641.000
Portekiz	29.480.000
Fas	25.052.000
Yunanistan	22.232.000
<b>10 Ülke Toplamı</b>	<b>518.192.000</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>765.637.621</b>

Tablo 5 Kahramanmaraş'ın 2012 yılı itibariyle ithalat yaptığı ilk 10 ülke açısından incelendiğinde; ilk sırada 196.946.785 USD ile ABD'nin, ikinci sırada 114.485.187 USD ile İsviçre'nin ve üçüncü sırada ise 93.676.573 USD ile Çin'in geldiğini görmek mümkündür.

**Tablo 5.** Kahramanmaraş'ın İthalatındaki İlk 10 Ülke 2012 Rakamları  
(kmtso.org.tr, 2014)

Ülkeler	İthalat (USD)
A.B.D	196.946.785
İsviçre	114.485.187

Çin	93.676.573
Brezilya	67.433.181
Hindistan	66.951.766
Almanya	61.631.864
Özbekistan	44.241.363
İtalya	42.361.854
Avustralya	41.051.256
Türkmenistan	37.285.006
<b>10 Ülke Toplamı</b>	<b>766.064.835</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>1.037.028.322</b>

## **METODOLOJİ**

Çalışmanın konusunu; teorik çerçevede işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri oluştururken, alan çalışması bağlamında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerindeki mevcut durumu ve işletmelerin gelecek planları oluşturmaktadır. Çalışma Kahramanmaraş il sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve en az dolaylı ihracatla da olsa uluslararasılaşma stratejilerini kullanan, Tekstil, Gıda, Çelik Mutfak Eşyaları, Kağıt, Endüstriyel Buzdolabı, Bakır Rulo, Tarım Makineleri vb. iş kollarından oluşan işletmeleri kapsamaktadır. Çalışma için veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket çalışmasını uygulamak amacıyla öncelikle çeşitli sektörlerden çok sayıda işletme Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası verilerine dayanılarak belirlenmiş, bunların içinde uluslararası işletme niteliği taşıyan 100 işletme belirlenmiş ve bu işletmelerle irtibata geçilerek, çalışma ile ilgili görüşmelere olumlu yanıt veren 50 işletme ile çalışma tamamlanmıştır. Anketin değerlendirilmesi SPSS 16.0 adlı istatistik paket programında yapılmış, elde edilen bulgular tablo haline getirilerek yorumlanmıştır. Bu alan çalışmasında toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılmış olan anket tekniğinin özellikleri ve anketi cevaplayanların verdikleri cevapların gerçekliği ile sınırlıdır.

## **Analiz ve Değerlendirme**

Bu bölümde alan çalışması ile ilgili olarak elde edilen bulguların analizleri ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

**Çalışmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri**

Çalışmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 5.1.1 işletmelerin faaliyet alanları açısından incelendiğinde; çalışmaya katılan işletmelerin % 58 gibi büyük bir çoğunluğunun tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir, bu da Kahramanmaraş'ta tekstil sektörünün oldukça gelişmiş olduğundan kaynaklanmaktadır (kmtso.org.tr, 2013). Bununla birlikte çalışmaya katılan işletmelerin % 18'inin çelik mutfak eşyaları, % 12'sinin gıda sektöründe, geriye kalan % 12'lik kısmının ise kağıt, endüstriyel buzdolabı, bakır rulo ve tarım makineleri gibi çeşitli sektörlerden oluştuğu görülmektedir. Aynı tablo işletmelerin ticari unvanları açısından incelendiğinde; işletmelerin % 62'sinin anonim şirket, % 30'unun limited şirket, % 6'sının şahıs şirketi ve % 2'sinin holding olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Çalışmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

İşletmelerin Faaliyet Alanları	f	%	İşletmelerin Ticari Unvanları	f	%
Tekstil	29	58	Anonim şirket	31	62
Gıda	6	12	Limited şirket	15	30
Çelik Mutfak Eşyaları	9	18	Şahıs şirketi	3	6
Diğer	6	12	Holding	1	2
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 7 işletmelerin faaliyet süreleri açısından incelendiğinde; işletmelerin % 76 gibi büyük bir çoğunluğunun 11 yıldan fazla bir süredir faaliyette buldukları görülmektedir. Buda işletmelerin, genelde yeni kurulmuş olan işletmeler olduklarını göstermektedir.

**Tablo 7.** Çalışmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri

İşletmelerin Faaliyet Süreleri	f	%
2 yıldan az	1	2
2-5 yıl arası	1	2
6-10 yıl arası	10	20
11 yıldan fazla	38	76
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



***İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Buldukları Bölgeler Açısından Dağılımları***

Tablo 8 çalışmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları bölgeler açısından dağılımlarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde; işletmelerin % 82 gibi büyük bir oranının Avrupa'da faaliyette buldukları, % 20'sinin Kuzey Amerika, % 12,5 'inin Güney Amerika, % 56,3'ünün Ortadoğu, % 22,4'ü Afrika, %12,5'i Uzakdoğu, % 10,40'ının Orta Asya ve % 4,2'sinin ise Avustralya'da uluslararası faaliyette buldukları görülmektedir. Tablo incelenirken, hatırd tutulması gereken diğer bir durumda işletmelerin birden fazla bölgede faaliyette bulduklarıdır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, Kahramanmaraş'taki işletmelerin genellikle pazar çeşitlendirme yoluna gittikleri görülmektedir. Bu durum onlar açısından tek bir pazara bağlı kalmanın risklerini azaltmaktadır. En son yaşadığımız krizden en az etkilenilmesinin, sebeplerinden biride firmaların pazar çeşitlendirme yoluna gitmeleridir ve bu sayede işletmeler belli bir bölgede çıkan krizlerden en az zararla kurtulmaları mümkün olmuştur. İşletmelerin pazar çeşitlendirmesi her ne kadar yerinde olsa da, bunun getirdiği operasyonel, pazarlama ve finansman açısından zorlukları da dikkate almakta fayda vardır. Farklı ülkelerin de farklı riskleri olduğu asla unutulmamalıdır. Bu bağlamda dengeli açılımların her zaman daha ön planda olması gerekmektedir. Diğer taraftan gerekli insan kaynağı ve finansman gücüne sahip olamayan firmaların aşırı açılımları büyük riskleri de bünyesinde barındırmaktadır.

**Tablo 8.** İşletmelerin Uluslararası Faaliyette Bulunduğu Bölgeler

	f	%		f	%
<b>Avrupa</b>			<b>Afrika</b>		
Evet	41	82	Evet	11	22,4
Hayır	9	18	Hayır	38	77,6
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
<b>Kuzey Amerika</b>			<b>Uzakdoğu</b>		
Evet	10	20	Evet	6	12,5
Hayır	40	80	Hayır	42	87,5
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Güney Amerika</b>			<b>Orta Asya (Rusya ve Türkî Cumhuriyetleri)</b>		
Evet	6	12,5	Evet	5	10,40
Hayır	42	87,5	Hayır	43	89,60
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Ortadoğu</b>			<b>Avustralya (Okyanusya)</b>		
Evet	27	56,3	Evet	2	4,2
Hayır	21	43,8	Hayır	46	95,8
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

***İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri***

Tablo 9 çalışmaya katılan işletmeleri şu anki uluslararasılaşma stratejileri açısından değerlendirmektedir. Tablo 5.3.1 incelendiğinde, işletmelerin, % 100'ünün ihracat (Dolaylı ve Doğrudan) yapmak ve % 26'sının Ortaklıkları ve %8'inin ise Direkt yabancı yatırım kullanmak suretiyle uluslararasılaşma stratejilerini kullandıkları görülmektedir. Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, ortaklıklar olarak % 6'sının lisans anlaşmaları, % 4'ünün franchising, %14'ünün Sözleşmeli üretim, % 2'sinin ise Birleşme ve Devralmalar gibi stratejilerini kullanmakta oldukları göze çarpmaktadır, bununun yanı sıra % 8'inin ise Direkt Yabancı Yatırım stratejilerini kullanmakta oldukları göze çarpmaktadır. Tablodan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde:

- İşletmelerin hepsinin ihracat odaklı bir uluslararasılaşma stratejini izledikleri görülebilir. İhracat stratejisi Türkiye'de olduğu gibi Kahramanmaraş'taki firmaların uluslararası faaliyetlerinde ilk tercih ettikleri stratejilerden biridir. İhracat olarak da KOBİ'lerin genelde dolaylı ihracatı tercih ederken daha büyük firmaların doğrudan ihracat yaptıkları bilinmektedir. İhracat stratejisinin

tercih edilmesinden en önemli etken riskin az olması ve uluslararasılaşma bağlamından ilk adımlarda kullanılan en önemli stratejilerden biri olmasıdır. Özellikle uluslararasılaşma çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan firmaların daha ilk aşamalarında oldukları görülmektedir. Uluslararasılaşmanın ileriki adımlarından görülen ortak üretim, doğrudan yatırım gibi stratejiler Kahramanmaraşlı işletmeler tarafından çok kullanılmadığı görülmektedir. Bunun nedeni bu stratejilerin ihracata göre daha büyük riskleri ve yatırımları barındırmasından kaynaklanmaktadır.

- İşletmelerin birden fazla uluslararasılaşma stratejisini aynı anda kullanabildikleri görülmektedir. İhracat dışında göze çarpan stratejiler ise, sözleşmeli üretim, lisans anlaşmaları ve Franchising gibi stratejilerdir. Franchising daha çok gıda sektöründe dondurma firmalarının uyguladığı bilinmektedir. Sözleşmeli üretim ve lisans anlaşmalarının ise tekstil sektöründe sıklıkla kullanıldığı bilinmektedir. İşletmelerin birden fazla stratejiyi aynı anda kullanmaları önem arz etmektedir çünkü gerek Türkiye’de ve gerekse Kahramanmaraş ilinde firmalar ihracat dışındaki stratejileri pek kullanmamaktadırlar. Dolayısı ile en azından bazı işletmelerin bu yöndeki girişim ve uygulamaları diğer firmalara örnek teşkil edecek ve yayılmasına yol açabilecektir. Diğer taraftan farklı stratejilerin kullanılması firmaların bu stratejiler konusundaki bilgi ve tecrübesini artıracak ve gerekli gördükleri diğer farklı stratejileri de değerlendirip kullanabileceklerdir. Özellikle ihracat stratejisi odaklı gelişen uluslararası faaliyetler artık daha farklı stratejilerle desteklenerek işletmelerin daha farklı büyüme ve gelişmelerinin önü açılacaktır.

**Tablo 9.** İşletmelerin Mevcut Uluslararasılaşma Stratejilerinin Niteliğini Tanımlayan Bulgular

Uluslararasılaşma Stratejileri	f	%
<b>İhracat</b>		
Evet	50	100
Hayır	0	0
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
<b>Ortaklıklar</b>		
Sözleşmeli Üretim	7	14

AKBEN; İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri...

Lisans Anlaşmaları	3	6
Franchising	2	4
Birleşme ve Devralmalar	1	2
Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Konsorsiyum, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet - Devret Sözleşmeleri, Ortak Girişim	0	0
Evet	13	26
Hayır	37	74
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
<b>Direkt Yabancı Yatırım</b>		
Evet	4	8
Hayır	46	92
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

***İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejilerine Dair Geleceğe Dönük Planları***

Tablo 10 işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri bağlamında geleceğe yönelik hedeflerini ortaya koymaktadır. Tablo 5.4.1 incelendiğine çalışmaya katılan işletmelerin % 85,4'ünün ihracata gelecekte de devam edeceklerini beyan etmişlerdir. Uluslararasılaşma stratejilerinden ortaklıkları gelecekte kullanmayı düşünenlerin oranı ise % 41,5'tir. Tablo daha ayrıntılı incelendiğinde ise, Ortaklık stratejilerinden, % 20,8'lik kısmının Sözleşmeli üretim, % 10,4'lük kısmının Birleşme ve Devralmalar, % 8,3'lük bir kısmının Lisans anlaşmaları, % 2,1'lik kısmının ise Yap-İşlet-Devret sözleşmelerini kullanmak ve % 14'6'lük kısmının ise Direkt Yabancı Yatırım stratejilerini kullanmak suretiyle uluslararasılaşma stratejilerini kullanmak istediklerini beyan etmişlerdir. Tablodan da görüldüğü gibi işletmeler ihracat stratejisinden vazgeçmemektedir ama bunun yanından diğer stratejilerinde gündemde olması sevindiricidir. Uluslararası faaliyetler dendiğinde ilk akla gelen ihracat olması bir taraftan sevindirici iken diğer taraftan da kısıtlayıcı bir nitelik taşımaktadır. İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılmada en sık olarak kullandıkları strateji ihracattır. Unutulmaması gereken teorik kısımda da anlatıldığı gibi strateji belirlemeyi etkileyen birçok faktör olduğu gibi, her stratejinin kendine has avantaj ve dezavantajları vardır (Yeşil, 2010: 24). İşletmeler bu farklı alternatifleri dikkatli bir şekilde ele alınmalı ve değerlendirip karar vermelidirler (Yeşil, 2010: 24).

Çalışmamıza katılan işletmelerin farklı stratejileri gelecekte kullanmayı düşünmeleri bu bağlamda önem arz etmektedir. İşletmeler bu stratejilerin her birini dikkate alarak rasyonel bir şekilde karar vermeleri uluslararası faaliyetlerdeki başarı şanslarını artıracaktır.

**Tablo 10.** İşletmelerin Gelecekteki, Uluslararasılaşma Stratejilerini Tanımlayan Bulgular

<b>Uluslararasılaşma Stratejileri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İhracat</b>		
Evet	41	85,4
Hayır	7	14,6
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Ortaklıklar</b>		
Sözleşmeli Üretim	10	20,8
Birleşme ve Devralmalar	5	10,4
Lisans Anlaşmaları	4	8,3
Yap- İşlet - Devret Sözleşmeleri	1	2,1
Franchising , Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Anahtar Teslim Projeler, Ortak Girişim, Konsorsiyum	0	0
Evet	20	41,5
Hayır	28	58,5
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Direkt Yabancı Yatırım</b>		
Evet	7	14,6
Hayır	41	85,4
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz dünya ölçeğinde sınır ötesi işletmelerin azlığı nedeniyle yeni ekonomide bir ağ yapısı oluşturmaktan çok genelde diğer ülkelerde merkezleri olan ağların bir parçası olmuştur (Kaymakçı vd., 2007: 260). Bu bağlamda işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerini kullanarak uluslararası pazarlara girmeleri, işletmelere, atıl kapasitelerini

değerlendirme, karlarını artırma, mevcut rekabetten korunma ve rekabet gücü kazanma gibi dış pazarlardaki çekici faktörlerden yararlanmak suretiyle birçok faydanın yanı sıra işletmelerin uluslararası alanda ekonomik ve ticari anlamda bir ağ oluşturmaları gibi ek faydalar sağlayabilirler. İşletmelerin sağladıkları bu faydalar işletmelere olduğu kadar ülke imajına ve ülke ekonomilerine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Türkiye 2023 vizyonunda yer alan uluslararası rekabet gücünün artırılması konusunda “Özel sektörün lokomotif rol üstleneceği, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin ekonominin belkemiğini teşkil edeceği, ülkemizin karşılaştırmalı üstünlüklerini yansıtan, uluslararası rekabet gücüne sahip, tekelleşmeyi kaldırıp adil rekabetin yerleştirileceği, devletin rant dağıtımını yerine temel hizmet ve altyapıyı özellikle de gerekli hukuki ve kurumsal çerçeveyi sağlayıp denetim ve hakemliği üstlendiği, sosyal sorumluluklarını ihmal etmediği, serbest fakat fanatik olmayan piyasaya dayalı bir ekonomik sistem başlıca hedeftir (ozetkitap.com, 2014)”. Öngörüsüne paralel olarak, Kahramanmaraş işletmeleri de potansiyel pazarlardaki fırsatları elde etmek, rekabet güçlerini artırarak rakiplerinin önüne geçmek ve kar sağlamak için uluslararasılaşma stratejilerini kullanma eğilimi göstermektedirler. İşletmelerin seçebilecekleri ve seçmeleri gereken uluslararasılaşma stratejileri, işletmelerin, öz yeterliliklerine (sermaye, kapasite, nitelikli işgücü), ürettikleri ürünlerin miktar, fiyat ve uluslararası potansiyel pazarlardaki durumuna, rakiplerinin durumuna vs. faktörlere göre çeşitlilik göstermektedirler.

Bu çalışmada amaç hem teorik çerçevede hem de bir alan çalışması ile birlikte günümüz Kahramanmaraş işletmelerinin hâlihazırda kullandıkları uluslararasılaşma stratejilerini tanımlamaktır. Bunun devamı olarak ta işletmelerin ileride kullanmayı hedefledikleri uluslararasılaşma stratejilerini belirlemektedir. Çalışmanın diğer bir amacı ise işletmelere gerek uluslararasılaşma stratejisi konusunda seçim yapma, gerekse de kullandıkları uluslararasılaşma stratejileri hakkında işletmelere ışık tutucu önerilerde bulunmak çalışmanın genel amaçları arasında yer almaktadır.

Çalışmanın bulgularına göre; çalışmaya katılan Kahramanmaraş işletmelerinin, hemen hemen hepsinin doğrudan ve dolaylı olarak ihracat yapmak suretiyle uluslararasılaşma stratejilerini kullandıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin, diğer bir uluslararasılaşma stratejisi olan Ortaklık stratejileri adı altında Sözleşmeli üretim, Lisans anlaşmaları, Franchising, Birleşme ve Devralmalar ve Direkt yabancı yatırım stratejilerini de kullandıkları bulguları elde edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu olan, Kahramanmaraş işletmelerinin ilerde kullanacakları ya da kullanmayı arzu ettikleri uluslararasılaşma stratejileri konusunda şu bulgulara ulaşılmıştır; çalışmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun hâlihazırda kullanmış oldukları ihracat stratejilerini daha sonraki yıllarda da devam ettirecekleri, ihracatlarını dolaylı olarak yapan işletmelerin bu söz konusu ihracatlarını doğrudan yapmaya devam edecekleri bulgularına ulaşılmıştır. Diğer uluslararasılaşma stratejileri olan ortaklık stratejileri bulguları incelendiğinde; işletmelerin Sözleşmeli Üretim, Birleşme ve Devralma, Lisans anlaşmaları ve Yap-İşlet-Devret ve Direkt Yabancı Yatırım stratejilerini kullanmak istedikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Genel olarak elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin, Küreselleşmenin beraberinde getirdiği hem bir gereklilik hem de bir zorunluluk olan uluslararasılaşma faaliyetlerine çok önemli ölçüde olmasa da kendi yeterlilikleri çerçevesinde katıldıkları ortaya çıkmıştır. Bütün işletmeler için olduğu gibi Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerinde, uluslararası faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri ve etkinliklerini artırabilmeleri, gerek ulusal yani ana ülkeden kaynaklanan sorunların gerekse de ev sahibi ülkelerden karşılaşılan engel ve problemlerin bertaraf edilebilmeleri adına önemlidir. İşletmelerin uluslararasılaşma stratejileri belirlerken:

- Kendi öz yeterliliklerini,
- Faaliyette buldukları endüstrilerin potansiyellerini,
- Rakiplerin durumları,
- Faaliyette bulunacakları ev sahibi ülkelerin, ekonomik, politik, ticari faktörleri ve risklerini de göz önüne almaları işletmelerin varlıklarının devam etmesi ve karşılıklarına çıkacak olan engel ve risklerin bertaraf edilmesi adına oldukça önemlidir.

Son olarak uluslararası pazarlarda boy gösterebilmek için yeterli donanımına sahip olmayan Kahramanmaraş işletmeleri, hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda ayakta kalabilmek hem de yaşadıkları sorunları bertaraf edebilmek ve önlerine çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek için kendileri için en iyi yöntemleri ve stratejileri geliştirmelidirler. Bu yöntem ve stratejiler için gerekli bilgiden yoksun işletmeler, geliştirecekleri bu yöntem ve stratejiler için profesyonel yardım almaları gerekmektedir. Uluslararasılaşma stratejileri konusunda gereken özeni gösteremeyen işletmeler seçtikleri stratejiler konusunda başarısızlığa uğramaları yüksek bir ihtimaldir.

## KAYNAKLAR

- ALBAUM, S.GERALD - STRANDSKOV, JESPER - DUERR, EDWIN ve DOWD, LAURENCE (1995), **International Marketing and Export Management**, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
- ALBAUM, S.GERALD - STRANDSKOV, JESPER ve DUERR, EDWIN (2002), **International Marketing and Export Management**, 4<sup>th</sup> Edition, Financial Times, Prentice Hall, England.
- BUCKLEY, ADRIAN (Ed.) ve PALIWODA, STANLEY. J. (1994), **The Essence of International Marketing**, Prentice Hall, U.K.
- BROUTHERS, KEITH (2002), **Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance**. Journal of International Business Studies, 33 (2), ss.203–221.
- BERKOWITZ, ERIC.N -KERIN, ROGER.A. - HARTLEY, STEVEN.W. ve RUDELIUS, WILLIAM (1994), **Marketing**, Irwin, Boston.
- CAVUSGIL, TAMER ve KNIGHT, GARY (2009), **Born Global Firms, A New International Enterprise**, Business Expert Press.
- CENGİZ, EMRAH - GEGEZ, A.ERCAN – ARSLAN, MÜGE - PİRİNTİ, SERDAR ve TIĞLI, MEHMET (2007), **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- CZINKOTA, MICHAEL.R ve RONKAINEN, IIKKA.A (1994), **International Marketing**, 4<sup>th</sup> Edition, Dryden, Washington D.C.
- CZINKOTA, MICHAEL.R - RONKAINEN, IIKKA.A. ve MOFFETT, MICHAEL.H (2009), **Fundamental of International Business**, 2<sup>nd</sup> Edition, Wessex, New York.
- DATTA, DEEPAK-HERRMANN, POL ve RASHEED, ABDUL, (2002), **Choice of Foreign Market Entry Modes: Critical Review and Future Directions**, Advances in International Management, 14, pp:85-153.
- DANIELS, JOHN D. ve RADEBAUGH, LEE H. (1989), **International, Business Environments and Operations**, Fifth Edition, Addison – Wesley Publishing Company, USA.
- DANIELS, JOHN D. ve RADEBAUGH, LEE H. (1994), **International, Business Environments and Operations**, Fifth Edition, Addison – Wesley Publishing Company, Canada
- DOUGLAS, SUSAN P. ve CRAIG, C.SAMUEL (1995), **Global Marketing Strategy**, McGraw-Hill, New York.
- DURUKAN, TULİN - SEYMEN, OYA (ed) ve BOLAT, TAMER (ed), (2005), **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Çok Uluslu**



**İşletmelerde Pazarlama ve Halkla İlişkiler Uygulamaları  
Küresel Pazarlama**, Nobel.

ERKUTLU, HAKAN. ve ERYİĞİT, SÜLEYMAN (2001),  
**Uluslararasılaşma Süreci**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, ss.149-164.

GÖKSU, NUSRET ve CANITEZ, MURAT (1999), **Uluslararasılaşma  
Yolları, Pazarlama Dünyası**, Globus Dünya Basımevi, yıl:13,  
sayı:76, ss.16-21. İstanbul.

GAUGHAN, PATRICK A. (2005), **Mergers, What Can Go Wrong  
and How to Prevent It**, John Wiley & Sons, Inc.

HILL, CHARLES W.L. - HWANG, PETER ve KIM, W.CHAN (1990),  
**An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode**,  
Strategic Management Journal, 11, 2, pp:117-128.

HILL, CHARLES W.L. (2008), **Global Business Today**, 5<sup>th</sup> Edition,  
McGraw – Hill Irwin, Boston.

JEANNET, JEAN-PIERRE ve HENNESSEY, HUBERT D. (1995),  
**Global Marketing Strategies**, Houghton Comp. Boston.

**Kahramanmaraş Sanayi Sektörleri,**

[http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik\\_gostergeler&me  
nuID=18](http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik_gostergeler&menuID=18) (07.03.2014).

**Kahramanmaraş Yıllar İtibariyle İhracat ve İthalat Rakamları**

[http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik\\_gostergeler&me  
nuID=18](http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik_gostergeler&menuID=18) (07.03.2014).

**Kahramanmaraş Alt Sektörlere Göre İhracat Rakamları,**

[http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik\\_gostergeler&me  
nuID=18](http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik_gostergeler&menuID=18) (07.03.2014).

**Kahramanmaraş İhracatındaki İlk 10 Ülke,**

[http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik\\_gostergeler&me  
nuID=18](http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik_gostergeler&menuID=18) (07.03.2014).

**Kahramanmaraş İthalattındaki İlk 10 Ülke,**

[http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik\\_gostergeler&me  
nuID=18](http://www.kmtso.org.tr/statik.php?file=ekonomik_gostergeler&menuID=18) (07.03.2014).

**2023 Türkiye Vizyonu Gelecek Şimdi Başlıyor,**

[http://www.ozetkitap.com/2023\\_turkiye\\_vizyonu.pdf](http://www.ozetkitap.com/2023_turkiye_vizyonu.pdf) (20.03.2014).

KARAFAKIOĞLU, MEHMET (1997), **Uluslararası Pazarlama  
Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, Beta Basım  
Yayımları, İstanbul.

KAYMAK, ÜMİT ve ERCAN, İSMAİL (2006), **Themis**, Arıkan Basım  
Yayımları Dağıtım, İstanbul.

- KAYMAKÇI, OĞUZ - AVCI, NURİ ve ŞEN, RECEP (2007), **Uluslararası Ticarete Giriş; Teori, Politika ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KOPARAL, CELİL ve ÖZALP, İNAN (Ed.), (2004), **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- KOTLER, PHILIP (1991), **Marketing Management Analysis, Planning Implementation and Control**, Prentice Hall, U.S.A.
- KOTLER, PHILIP ve ARMSTRONG, GARY (1994), **Principles of Marketing**, Prentice – Hall, New Jersey.
- LEEMAN, JORIS J. (2010), **Export Planning: A10 – Step Approach**, Institute for Business Process Management, Germany.
- MENDENHALL, MARK - PUNNET, BETTY ANEJ., ve RICKS, DAVID, (1995), **Global Management**, Blackwell Publishers, Oxford, U.K.
- McCARTHY, EDMUND JEROMY ve PERREAULT, WILLIAM.D. (1988), **Essentials of Marketing**, Irwin Homewood, Illinois.
- MUCUK, İSMET (2001), **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MUTLU, ESİN CAN (1999), **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- MUTLU, ESİN CAN (2008), **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SHERMAN, ANDREW J. (2011), **Mergers & Acquisitions From A to Z**, AMACOM.
- STEERS, RICHARD M. ve NARDON, LUCIARA (2006), **Managing in the Global Economy**, M.E. Sahrpe.
- SPRINGER, REINER (1995), **Market Entry and Marketing Strategies for Eastern Europe**, Journal of East-West Business, 1:3, pp.67-104.
- TEK, ÖMER BAYBARS (1990), **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Mopak, İzmir.
- TEK, ÖMER BAYBARS (1999), **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- TERPSTRA, VERN ve SARATHY, RAVI (1994), **International Marketing**, Dryden Press, Orlando.
- THOMPSON, ARTHUR A. - STRICKLAND, ALONZO J. ve GAMBLE, JOHN E. (2007), **Crafting and Executing Strategy:**

- The Quest for Competitive Advantage**, McGraw Hill Irwin, New York.
- VUKMANIC, FRANK G. - CZINKOTA, MICHAEL R. - RICKS, DAVID A. ve ERDİLEK, ASIM (ed), (1985), **National and International Data Problems and Solutions in the Empirical Analysis of Industry Direct Foreign Investment, in Multinationals as Mutual Invaders: Intraindustry Direct Foreign Investment**, Croom Helm, England.
- WARREN, HELEN (1998), **Oxford Türkiye**, Oxford University Press, Oxford.
- WELCH, LAWRENCE S. - BENITO, GABRIEL R.G. ve PETERSEN, BENT (2007), **Foreign Operation Methods, Theory, Analysis, Strategy**, Edward Elgar, U.S.A.
- WIND, YORAM ve PERLMUTTER, HOWARD V. (1997), **On the Identification of the Frontier Issues in International Marketing**, Columbia Journal of World Business, 12, pp.131-139.
- YEŞİL, SALİH (2010), **Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler**. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, ss. 22-72.
- YÜKSEL, ÖZNUR (1999), **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara.