

BÜYÜME: ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

Prof.Dr.Dilber Ulaş



İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

1) İHRACAT GİRİŞ STRATEJİSİ

Dolaylı İhracat
Doğrudan İhracat

2)SÖZLEŞMELİ GİRİŞ STRATEJİLERİ

3)DOĞRUDAN YATIRIM GİRİŞ STRATEJİSİ

Lisanslama
kurma

Franchising
Teknik Anlaşmalar
Hizmet Sözleşmeleri
Ortak Araştırma Geliştirme Anlaşmaları
Yönetim Sözleşmeleri
Ortak Üretim Anlaşmaları
Ortak Pazarlama Anlaşmaları
Anahtar Teslim Projeler

Yeni bir kuruluş

Satın alma-Birleşme
Ortak Girişim

GİRİŞ STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

KONTROL

RİSK

YAN KURULUŞ AÇMA

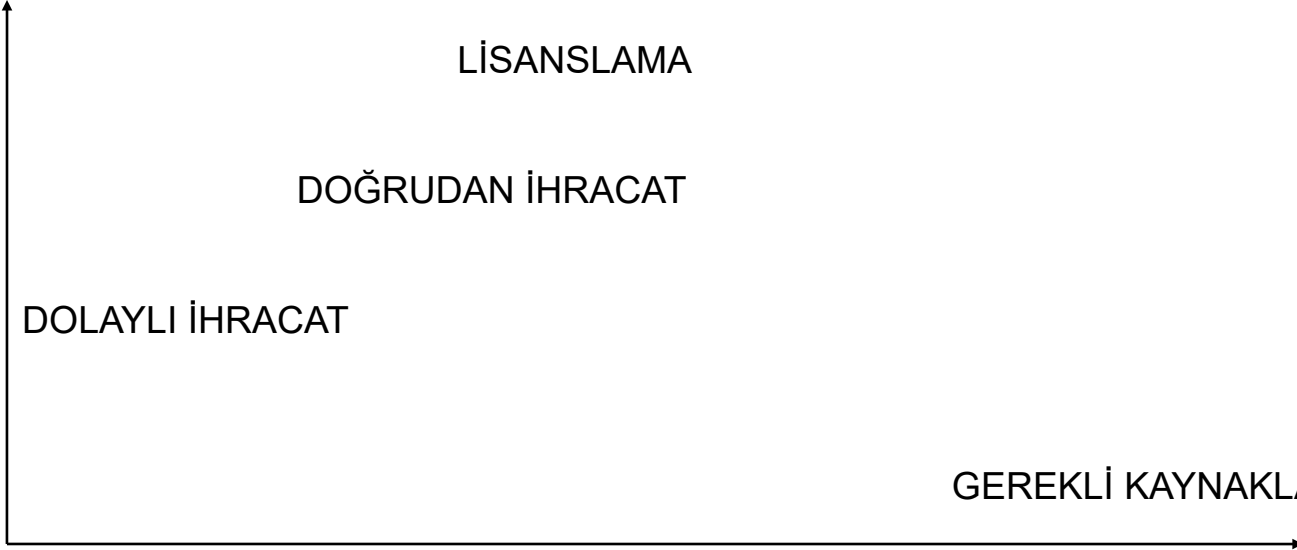
JOİNT VENTURE (ORTAK GİRİŞİM)

LİSANSLAMA

DOĞRUDAN İHRACAT

DOLAYLI İHRACAT

GEREKLİ KAYNAKLAR



İHRACATÇI TANIMI

İhraç edeceği mala göre ilgili ihracatçı birliğine üye olan, tek vergi numarası sahibi gerçek ve tüzel kişi tacirler, Esnaf ve Sanatkar Odalarına kayıtlı olup üretim yapan esnaf ve sanatkarlar ile joint-venture ve konsorsiyumlardır.

NEDEN İHRACAT?

Büyüme ve kar

Yurt dışından talebin olması

Yurt dışındaki pazar fırsatlarından haberdar olma

İç pazarda sınırlı satış potansiyeli, rekabet olması

İşletmede atıl kapasitenin olması

Ürünün özellikleri

Risk azaltma

Vergi indirimi, kredi kolaylıkları gibi teşvikler

ÖRNEK

- 43 Küçük İngiliz Şirketinin yabancı imalat şubeleriyle ilgili yapılan bir çalışmada başarının öncelikle ihracatla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Hedef ülkede ihracat yapmadan, yan kuruluş açan şirketlerin başarı oranlarının daha düşük olduğu, yabancı acenta ya da distribütör aracılığıyla ihracat yapıp daha sonra yan kuruluş açan şirketlerin daha başarılı oldukları belirlenmiştir. İlk önce ihracatın yapılması yatırım kararındaki belirsizliği azaltmakta ve hedef ülke pazarında işletmenin ürününün satış potansiyeli ile ilgili bilgi vermektedir

İHRACATIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

ÜSTÜNLÜKLERİ

Risk ve yatırımı
minimize etmesi.
Hızlı giriş imkanı
Mevcut faaliyetlerle
ölçeğin büyütülmesi

ZAYIFLIKLARI

Ticari bariyerler ve
engeller, kotalar
Taşıma maliyetleri,
Sınırlı yerel bilgi,
İşletmenin yabancı olarak
değerlendirilmesi
Gelirde dalgalanmaların
olabilmesi

DOLAYLI - DOLAYSIZ İHRACAT

- ~~Açık ve gizli~~ ~~Çeşitli~~ ~~Kom~~ ~~destribütörler~~
- ~~Yerli~~ ~~diş~~ ~~satış~~ ~~büroları~~
- ~~Yabancı~~ ~~şirketler~~
- ~~İhracat~~ ~~şirketleri~~ ve kooperatifler
- ~~Ünitede~~ ~~film~~ ~~ve~~ ~~optağın~~ ~~marz~~ bir ihracat şirketi
- Dış pazardaki perakendeciler

KOBİ'LER İÇİN İHRACATI ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

- Yabancı dil bilgisinin yetersizliği
- Yeterli mali, kalifiye insan kaynaklarının bulunmaması
- Bürokratik işlemlerin uzun olması
- Yabancı piyasalarda geçerli olan kanunların, mevzuatın takip edilememesi,

KOBİ'LER İÇİN İHRACATI ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

- Pazarlama” ve “Satış” kavramlarının birbirleriyle karıştırılması, hedef pazarların araştırılması, bulunması ve değerlendirilmesinde eksikliklerin olması
- Ürün niteliği, CE İşareti, Kalite ve standardizasyondaki eksiklikler

KOBİ'LER İÇİN İHRACATI ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

- Kurlardaki belirsizlik, girdilerin yüksek maliyetle temini nedeniyle malın fiyatının yüksek bir şekilde tespiti
- Düzenli bir üretim planının olmayışı, dağıtımla ilgili sorunlar nedeniyle zamanında teslimat yapılamaması
- Reklam, fuar ve sergilere katılma, alıcılarla karşılıklı ve/veya yüz yüze görüşme gibi temel unsurlar hakkında esaslı bilgilerinin olmaması

KOBİ'LER İÇİN İHRACATI ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

- Her KOBİ'nin ihracat kredilerinden istifade edememesi (Banka kredileri %4 civarında)
- Hükümet uygulamaları, ithalat kotaları, standartlar ve sağlık şartları gibi sınırlamaların olması

KOBİ'LER İÇİN İHRACATI ZORLAŞTIRAN FAKTÖRLER

- Teşviklerden yararlanılamaması,
- Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanılamaması,
- Teknolojik düzeylerinin genellikle düşük olması.

LİSANSLAMA

Lisanslama, başarılı bir işletmenin sahip olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, know-how, ürünün adını koruyan ticari marka ve işletmenin adı gibi dokunulmaz varlıklarını belirli bir bölgede ve belirli bir getiri ya da royalty karşılığında, belirli bir süre için kullanma hakkını yabancı bir işletmeye verdiği çeşitli sözleşme düzenlemelerini içermektedir.

LİSANS VERME NEDENLERİ

- Teknoloji üzerinden gelir sağlamak.
- Yüksek taşıma maliyetlerinin olmaması.
- Yabancı ülkelerde patent ve ticari markalarını koruyarak yabancı pazara nüfuz etmek.
- Lisanslama, ithalat engelleri ve kotalar olmadan hedef pazarlara girebilmek.
- Yabancı pazarlara hızla ve az bir sermayeyle girme imkanı bulunur.
- Fiziksel ürünü göndermek yerine, ithalat kısıtlamalarına konu olmayan dokunulmaz veriler ve hizmetleri göndermek.

LİSANS VERME NEDENLERİ

- Hedef pazara birden tarifeler ve kotalar konulması nedeniyle ihracat yapmanın imkansız hale gelmesi ya da yoğun rekabetten dolayı ihracatın karlı olmaması.

FRANCHISING

?

FRANCHISING

- Tanınmış, kendi alanlarında başarılı olmuş, kaliteli ürün ya da hizmet üreten işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin ülke içinde ya da ülke dışında ana işletmeyle tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilmesini, dağıtılmasını ve belirli standartlar içinde kullandırılmasını sağlayan bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir.

FRANCHISOR VE FRANCHISEE

- Franchisor
- Franchisee

HANGİ ALANLARDA FRANCHİSE ALINMASI UYGUNDUR ?

- İmalat sanayinde
- Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı,
- Kağıt ürünleri, otomotiv sanayi,
- Gıda, içki, mobilya gibi sektörlerde franchise alabilirken
- Hizmet sektöründe dış müteahhitlik, seyahat acentaları, turistik otel, motel, pansiyon

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Denenmiş ve başarılı olmuş, müşteri potansiyeli olan işletme sistemi
- Deneyimler, know-how, reklâm, uygun stok seviyesinin ayarlanması, yer seçimi, mağaza düzeni, yönetim ve organizasyon, muhasebe sistemi, kalite kontrol standartlarının yerleştirilmesi

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Ana firmanın bankalarla ve finans sektörüyle yıllardır olan ilişkilerinden faydalanarak sistemdeki franchise alan yatırımcıların her birine aynı şartları uygulattırır.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Ana firma, finansal kiralama şirketi ile arasında sözleşme yaparak kendisinden franchise alan küçük işletmelerin gerekli malları finansal kiralama şirketinden temin etmelerini sağlayabilir.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Franchise veren franchisee'lerinden aldığı reklâm ücretiyle tüm franchise zincirinin reklâmının yapılmasını sağlamaktadır. Yaptığı araştırma, geliştirme sonuçlarını, teknolojiyi, muhasebe rehberliğini küçük işletmeye aktarmaktadır.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Franchise alan, masraf yapmadan ve zaman kaybetmeden herhangi bir gelişmeden yararlanabilmekte, güncel gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücü kazanmaktadır.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Ürünler markalı, ambalajlı olduğundan tüketicilerin aldatılması önlenir. Fiyatlar her franchise biriminde aşağı yukarı aynı olduğundan tüketiciler aldatılma riskiyle karşılaşmazlar.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Franchise veren, franchise alanlar için büyük miktarlarda malzeme satın aldığından, pazarlık gücünü kullanarak miktar indirimlerinden yararlanır ve böylece franchise alanların maliyetleri düşerek brüt kârları artar

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

Kuruluş yeri yatırımcı tarafından seçilirken, yerin uygun olup olmadığı konusunda uzmanlardan, bilimsel tekniklerden yararlanılmaktadır.

FRANCHISING NE GETİRMEKTEDİR?

- Franchise alan, kendi bölgesinde başkalarının faaliyetinde bulunmalarını engelleyen kanuni maddelerin sözleşmede bulunmasıyla, diğer franchise alanların rekabetine karşı korunabilmektedir.

FRANCHISE ALMAYA HAZIR MISINIZ?

- Franchise alan işletme sahibi bağımsız bir işletmeci olsa da istediği her değişikliği yapamayacaktır.
- Franchise verenin düzenlemelerini kabul ederek, düzenli olarak ödemelerde bulunacaktır.
- Benim yapamayacağım neyi franchise sistemi benim için yapabilir? sorusu kendi kendine sorulmalıdır.

ÜRETİM SÖZLEŞMESİ

?

ÜRETİM SÖZLEŞMESİ

- Üretim sözleşmesinde yabancı bir işletme, bağımsız yerel bir işletmeyle belirli özellikteki ürünlerinin belirli bir süre üretimi için sözleşme yapar ve tesis kurmadan üretim için üretim kapasitesini kiralar.

DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİ

- Doğrudan yatırım, diğer giriş stratejilerine göre daha fazla yatırım, yönetim, kaynak ve risk almayı gerektirir. Başlangıç maliyetleri yüksek, geri ödeme süresi uzundur.

DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİ

- İşletmenin uluslararası pazarları öğrenme tecrübesine doğrudan yatırım yaparak başlaması, yüzme bilmeyen birinin derin bir denize atlamasına benzer.
- Öğrenme kesin olmakla birlikte, başarısızlık riski, maliyet yüksek olabilir. Doğrudan yatırım yapılmadan önce hedef ülkede ihracatla tecrübe sahibi olmak gerekmektedir.

DOĞRUDAN YATIRIM ŞEKİLLERİ

1) Yan kuruluş açma: İşletmenin hedef ülkede üretim tesislerinin %100 mülkiyetine sahip olmasıdır.

Bir işletme yabancı ülkedeki pazar talebini karşılamak ya da diğer yabancı ülkelere ihracat yapmak amacıyla yan kuruluş açabilir.

DOĞRUDAN YATIRIM:

2) Satınalma stratejisi:

Yeni bir pazara girmek veya mevcut bir pazarda etkililiğini artırmak amacıyla, bir veya daha fazla işletmenin alacak ve borçlarıyla birlikte tüm varlıklarının satınalan şirketin varlıklarına eklenmesidir.

DOĞRUDAN YATIRIM:

3) Birleşme:

İki veya fazla şirketin tüm kaynaklarını biraraya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmalarını ifade eder.

DOĞRUDAN YATIRIM:

4) Ortak Girişim:

İki ya da daha fazla sayıda işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için biraraya gelerek kurdukları yeni bir işletme olup, mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana işletmelerden ayrı olan, özerk bir iş düzenlemesidir.

ORTAK GİRİŞİM'DE

- Sermaye koyan ana işletmelerden her birinin sermaye payı %90'dan az, %10'dan fazla olarak tanımlanır. %90 ya da daha fazla sermaye payına sahip olan işletmeler ayrı bir girişim yani tam mülkiyete sahip yan kuruluş olarak kabul edilir.

ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ

STRATEJİK BİR KAYNAK ELDE ETMEK

- 1.Finansman
- 2.Hammadde ya da fiziksel yerleşim
- 3.Teknoloji ya da patent
- 4.Yönetim Uzmanlığı
- 5.Pazar ya da işletme bilgisi

ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ

PAZAR AMAÇLI ORTAK GİRİŞİMLER

- 1.Ürün Dağıtımını Genişletmek
- 2.Ölçek Ekonomilerini Başarmak
3. Pazara Giriş Engellerini Aşmak
 - a)Yüksek Başlangıç Maliyetlerini Aşmak
 - b)Yasal Düzenleme ve Tarifeler Engelleri Aşmak
 - c) Pazar ve Kültürel Bilgi Elde Etmek

ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ

4.Yeni Ürün Pazarlarına Girmek

5.Olgunluk ya da Gerileme

Aşamasındaki Ürün Hatlarını Yeniden
Düzenlemek

6.Yeni Rakiplerin Girişlerini Engellemek

ORTAK GİRİŞİM OLUŞTURMA NEDENLERİ

RİSK AMAÇLI ORTAK GİRİŞİMLER

- 1.Araştırma Geliştirme Maliyetleri ve Riski Paylaşmak
- 2.Yatırım Maliyetleri ve Riski Paylaşmak

YEREL VE YABANCI ORTAKLARIN KATKILARI

YEREL ORTAĞIN KATKILARI

- *Yerel Politika Bilgisi %70
- Hükümet Uyg. Bilgisi %68
- *Yerel Adet, Gelenek;
Alışkanlıklar
Hakkında Bilgi %68
- *Finansman Tedariği %58
- *Yerel Üne Sahip Olma %58
- *Yerel Pazara Girme %54

YABANCI ORTAĞIN KATKILARI

- *Süreç Teknolojisi
%74
- *Ürün Teknolojisi
%72
- *Uluslararası Ün
%70
- *Finans Tedariği
%65

Potansiyel ortakların şu özellikleri değerlendirilir.

- İş geçmişleri
- İşletmenin araştırdığı kaynak ve yeteneklere sahip olup olmadığı
- İş yaklaşımlarının işletmeninkiyle bağdaşıp bağdaşmadığı
- İşletmelerin sorunları çözmedeki yaklaşımlarının, organizasyonlarının benzer olması
- Katkıların dengeli olması, benzer büyüklükte ya da güçte olmaları
- Taraflardan birinin rakip olması riskinin düşük olması.

STRATEJİLERİN ÜSTÜN ZAYIF YANLARI NELER?

- LİSANSLAMA
- ÜRETİM ANLAŞMASI
- ORTAK GİRİŞİM
- FRANCHISING

LİSANSLAMANIN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

ÜSTÜNLÜKLERİ

Min. risk ve yatırım,
kaynak taahhüdü
Lisans alanın üretim ve
pazarlamayı finanse
etmesi
Fabrika ve personel
gerektirmemesi
Pazara hızlı giriş
imkanı
Ticari bariyerlerden
kaçınma
Yüksek royalty geliri
Taklidin önlenmesi

ZAYIFLIKLARI

Kontrolün kaybedilmesi
riski
Lisans alanın kalitesi ve
ileride rakip olması
olasılığı
Patent ve ticari markayı
koruma zorluğu, Bilginin
Yayılması
Lisans süresinin sınırlı
olması
Gelirler, ihracat ve
doğrudan yatırıma göre
daha düşüktür, belirli bir
süredir.

ÜRETİM ANLAŞMASININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

ÜSTÜNLÜKLERİ

Az bir finans ve yönetim kaynağı gerektirmesi

Taşıma maliyetleri, gümrük vergileri olmadan hedef ülkeye girilmesi

Pazarlama ve satış sonrası hizmetleri kontrol
Düşük işgücü maliyetleri

ZAYIFLIKLARI

Uygun üretici bulunması zorluğu

Gelecekte rakip yaratabilmesi

ORTAK GİRİŞİMİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

ÜSTÜNLÜKLERİ

Kültürel bariyerlerin
üstesinden gelme

İki işletmenin kaynaklarını
birleştirmesi,

Öğrenme için potansiyel

İçerden bir işletme gibi
Görülmesi

Düşük yatırım gereksinimi

ZAYIFLIKLARI

Yönetim zorluğu

Kontrol

İhracattan ve
lisanslamadan daha
riskli olması

Bilginin yayılması

Ortağın rakip olma
olasılığı

FRANCHISING'İN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

ÜSTÜNLÜKLERİ

- Başarılı olmuş bir işletme sisteminin elde edilmesi,
- İş tecrübesizliğinin önlenmesi,
- Yeni bir iş kurmaya göre daha az nakit gerektirmesi,
- Standardize edilmiş bir pazarlama programı,
- Motive edilmiş franchisee sağlaması
- Politik riskin düşük olmasıdır.

ZAYIFLIKLARI

Karın paylaşılması,
Kontrolün kaybedilebilmesi,
Standartlara uyulmaması riski,
Rakip yaratılması riski,
Franchise anlaşmalarının süresinin hükümet tarafından kısıtlanması