İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET DOKTORA PROGRAMI

İhracatta Hedef Pazar Araştırması ve Ticari İstihbaratın Önemi, Ülkeler Arası Karşılaştırma

Doktora Tezi

Şaban Eyüpoğlu

100008337

İstanbul, 2022

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET DOKTORA PROGRAMI

İhracatta Hedef Pazar Araştırması ve Ticari İstihbaratın Önemi, Ülkeler Arası Karşılaştırma

Doktora Tezi

Şaban Eyüpoğlu

100008337

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay Karakaya

Eş Tez Danışmanı: Prof. Dr. Figen Yıldırım

İstanbul, 2022

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ 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 Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Şaban Eyüpoğlu

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında engin bilgi ve saha tecrübesi ile bana yol gösteren, gerek akademik, gerekse de iş hayatı tecrübesini harmanlayarak konunun oluşmasına önemli katkılar sağlayan danışmanım Doç. Dr. Gencay Karakaya'ya,

Eğitimimin ilk başlarından beri derin bilgi ve tecrübelerini bizlere aktaran, uluslararası pazarlama alanında tezimi oluşturmam için gerekli cesareti veren, şahsımı pazarlama, pazarlama yönetimi ve uluslararası pazarlama alanına yönlendirerek bu çalışmayı literatüre sunmamı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Figen Yıldırım'a,

Tüm izleme komitelerinde değerli bilgileri ile ufkumu açan, vermiş olduğu tavsiyeler ile çalışmamın daha nitelikli ve ayrıcalıklı bir çalışma olmasına olanak sağlayan danışmanlarım Prof. Dr. İsmet Kahraman Arslan ile Doç. Dr. Elif Güneren Genç'e,

Çalışmanın en önemli ayağında odak grup toplantıları ile vermiş olduğu değerlendirme ve derecelendirme puanları ile doğru yolu bulmamıza olanak sağlayan tüm işletmelerin yetkililerine,

Bu süreçte gerek ulusal, gerekse de uluslararası iş dünyasından kamu ve özel sektör temsilcileri ile görüşmelerimi ayarlayan Elif Ataer Asan'a ve değerli dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Ve elbette, bu çalışma dolayısıyla kendilerine ayıramadığım zamana ve en ilgi istedikleri zamanda veremediğim ilgiye rağmen, her zaman bana desteklerini sunan çocuklarım Elif ve Emir'e, bilgisi ve tecrübesi ile beni yönlendiren ve arkamda duran Eşim Hatice Cebeci Eyüpoğlu'na içten teşekkür ediyorum.

Ve bu çalışmayı bilhassa; doktora eğitimine başladığım dönemde hayatta olmasa da en büyük desteği her zaman bana hissettiren babam Mustafa Eyüpoğlu'na, doktora eğitimim döneminde ise kaybettiğim; Abilerim Murat Eyüpoğlu ve Hüseyin Eyüpoğlu ile Ablam Ayşe Eyüpoğlu ve dahi beni her zaman tüm âlemlerde sessiz de olsa takdir edecek olan annem Hatice Eyüpoğlu'na ithaf ediyorum.

ÖZET

İşletmeler aynı insan vücudu gibi doğup, büyümek üzerine kodlanmıştır. Bu süreçte ticari faaliyetlerinin devam ettiği sektör içinde ürünlerini ve hizmetlerini hazırlamak, bu işlemleri belirli dönemlerde geliştirmek ve yeni ürün/hizmet olarak piyasaya sunmak zorundadır. Piyasalardan kasıt pazarlar olup; genel olarak işletmenin doğma ve büyüme döneminde iç pazar iken, büyüme ve gelişme döneminde iç piyasaya ek olarak dış pazarlar da eklenmektedir. Aslında işletmeler en kritik kararı bu dönemlerinde vermekte olup, hangi malları ve hizmetleri ile hangi pazarlara ve ne şekilde girileceği hususu büyük önem arz etmektedir. Bu kararları verirken bünyelerinde kurmuş oldukları birimler ile kapsamlı hedef pazar araştırmaları yaparak elde etmiş oldukları ticari istihbarat niteliği taşıyan nicel ve nitel verileri anlamlı kılacak, karar verilecek boyuta getirecek analizler yapmaktadırlar. Belirtilen nedenlerle bu çalışmamızın temel amacı; gerek Bakanlıkça gerekse de sektörel deneyimler üzerinden elde edilen çok sayıda ülkenin –araştırmamıza konu edilen ülke sayısı on beştir (15)- Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanarak ülkemiz için en uygun sıralamasını ortaya koymaktır. AHP yöntemini analiz ederken yargısal örnekleme yöntemiyle sektörlerinde ihracat yapan firma yöneticilerinin belirlenmiş olan kriterler üzerinden puanlaması çalışmamıza ışık tutmuştur. Bu sayede çalışmamız bir yandan Ticaret Bakanlığı'nın hedef ülke yaklaşımı çalışmasını çoklu disipliner bir yöntemle ele almayı sağlarken, diğer taraftan ihracatı hedefine koymuş ve/veya çalışmamıza konu ettiğimiz ülkelerle bilgi sahibi olmak isteyen işletmelerimize yol gösterici bir çalışma olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Uluslararası Pazarlama, İhracat, Hedef Pazar, Ticari İstihbarat, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP).

ABSTRACT

All the business entities are coded like human DNA after their establishment that can be considered as their birth and afterwards their growth of course. But indeed they are obliged to prepare their products and services of the market that they are in, and develop this process from time to time and finally serve to the market those newly and thoughtfully products as their proudly presented staff and/or service. Here what is mentioned in terms of "market" is basicly the toughly evaluated trade market that is generally is the domestic market whereas during time the birth/growth and once more when the growth and developing steps proceeds foreign markets are to be added. In fact all the business entities give their upmost critical decisions during those processes. It is so important that those decisions will define with which goods and services will be used and how the entity will enter which market to be in. They analyze with the units inside built which has enough market search that can be called as "trade secret" to have the decision of the market's data in terms of quantative and qualitative. With the explanations we tried to serve up; basicly have the purpose of defining our Country's ranking using either the Ministry's or market experiences (just a brief info the number of the sample countries are 15 that have being used) of course by the Analytic Hierarchy Process (AHP) in order to prevent unpredictable consequences of this research. Whilst we were analyzing the AHP, the ranking of the market leader persons' that are acting as leading export companies scoring and decision takers with Judging Sample Method mostly enlightened us. By this way our research made our Ministry of Trade's approach of target country project handle with multi disciplinary way, with which has become a path to the our business entities that wish to have info about export strong countries that are used within this research.

Key Words: Internationalization, international marketing, export, target market, business intelligence, Analytic Hierarchy Process (AHP).

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ii

ÖZET ii

KISALTMALAR DİZİNİ viii

ŞEKİLLER DİZİNİ x

TABLOLAR DİZİNİ xi

GİRİŞ 1

BÖLÜM 1. 3

ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI FAALİYETLERE YÖNELME NEDENLERİ 3

1.1. Uluslararasılaşma Kavramı ve Pazara Giriş Şekilleri 3

1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı 4

1.1.2. Uluslarasılaşma Teorileri 7

1.1.2.1. Uppsala Uluslarasılaşma Modeli 8

1.1.2.2. Yenilik Yaklaşımlı (Keşfedici) Uluslararasılaşma Modelleri 9

1.1.2.3. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli 13

1.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girme Nedenleri 14

1.1.3.1. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Götüren "İşletme İçi" Çekici ve İtici Faktörler 18

1.1.3.2. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Götüren "İşletme Dışı" Çekici ve İtici Faktörler 19

1.1.4. Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri 20

1.1.4.1. İhracat 22

1.1.4.1.1. Dolaylı (aracı vasıtasıyla) ihracat 23

1.1.4.1.2. Direkt (doğrudan) ihracat 23

1.1.4.2. Ortak Hareket Etme 25

1.1.4.2.1. Lisans anlaşmaları 26
1.1.4.2.2. Sözleşmeli Üretim 28
1.1.4.2.3. Yönetim Sözleşmesi 30
1.1.4.2.4. Ortak Mülkiyet Girişimleri 31
1.1.4.3. Direkt (Doğrudan) Yatırım 34
BÖLÜM 2. 37
ULUSLARARARASI PAZARLARDA BÖLÜMLENDİRME, HEDEF PAZAR SEÇİMİ VE STRATEJİLERİ 37
2.1. Pazar Bölümlendirme Kavramı 37
2.1.1. Pazar Bölümlendirmenin Anlamı ve Amacı 39
2.1.2. Pazar Bölümlendirmenin Yararları 41
2.1.3. Uluslararası Pazarlarda Bölümlendirme 43
2.2. Uluslararası Pazarlarda Hedef Pazarın Seçimi 44
2.3. Hedef Pazar Seçim Stratejileri 47
2.3.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi 48
2.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi 50
2.3.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek bölüm) Stratejisi 53
2.3.4. Mikro pazarlama stratejisi 55
2.3.5. Diğer Hedef Pazar Seçim Stratejileri 56
2.4. Uluslararası Potansiyel Pazarların Seçimi 57
2.4.1. Uluslararası Pazarın Fırsata Bağlı Seçimi 58
2.4.2. Uluslararası Pazarın Sistematik Olarak Seçimi 59
BÖLÜM 3. 60
İHRACATTA HEDEF PAZAR ARAŞTIRMASI VE TİCARİ İSTİHBARATIN ÖNEMİ 60
3.1. İhracatta Hedef Pazar Araştırması Kavramı 60

3.2. Hedef Pazar Araştırması Analizleri 61
3.2.1. Ekonomik Çevrenin Analizi 62
3.2.2. Sosyal ve Kültürel Çevrenin Analizi 63
3.2.3. Politik ve Hukuki Çevrenin Analizi 66
3.2.4. Rakiplerin ve Fiyatların Analizi 68
3.2.5. Teknolojik Çevrenin Analizi 69
3.2.6. Demografik Çevrenin Analizi 70
3.3. Ticari İstihbarat Kavramı ve Pazarlama Stratejisi İlişkisi 71
3.4. Ticari İstihbarat Kullanarak Karar Verme Sürecinin Aşamaları 73
3.4.1. Planlama 73
3.4.2. Ticari İstihbarat Kaynakları 74
3.4.3. Toplanan Bilgilerin ve İstihbaratların Analiz Edilmesi 76
BÖLÜM 4. 77
HEDEF PAZAR ARAŞTIRMASI VE TİCARİ İSTİHBARAT BAĞLAMINDA ÜLKE SEÇİMİNİ BELİRLEYEN KRİTERLER 77
4.1. Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli 78
4.2. Ekonomik, Politik Uygunluk 78
4.3. Sosyo-kültürel Uygunluk 79
4.4. Hedef Pazar Repütasyonu 79
4.5. Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi 79
4.6. Lojistik Uygunluk Seviyesi 80
4.7. Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi 80
BÖLÜM 5. 82
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ: ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ/PROSESİ (AHP) 82
5.1. Çok Kriterli Karar Verme Modeli: Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) 82

5.2. AHP'nin Amacı ve Mantığı 83

5.3. AHP'nin İşleyişi ve Adımları 85

5.3.1. AHP'nin adımları 86

BÖLÜM 6. 88

HEDEF PAZAR ARAŞTIRMALARI VE TİCARİ İSTİHBARAT KRİTERLERİ bağlamında ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) 88

MODELİ İLE ÜLKELER ARASI KARŞILAŞTIRMA 88

6.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu 89

6.2. Hipotezler 89

6.3. Hedef Çalışma Evreni 90

6.4. Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi) 91

6.5. Analiz Süreci ve Adımları 93

6.6. Araştırmaya İlişkin Ulaşılan Temel Bulgular 110

6.6.1. AHP Matrislerinin Analiz Edilmesi, Ortaya Çıkan Bulgular ve Yorumlanması .. 111

6.6.2. Kriter Matrislerinin Analizi ve Bulgular 124

6.6.3. AHP ve Kriter Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz Sonuçları 128

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 137

KAYNAKÇA 149

EKLER 157

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi

akt. Aktaran

BM: Birleşmiş Milletler

CI: Consistency Index (Tutarlılık İndeksi)

CR: Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)

Çev. Çevirmen

D: Tutarlılık Matrisi

DTÖ: Dünya Ticaret Örgütü

Ed. Editör

EPU: Ekonomi Politik Uygunluk

G.O.: Geometrik Ortalama

GTİP: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu

HPR: Hedef Pazar Repütasyonu

IMF: International Money Found (Uluslararası Para Fonu)

ITC: International Trade Center (Uluslararası Ticaret Merkezi)

LUS: Lojistik Uygunluk Seviyesi

Ö/TRD: Ödeme / Tahsilat Risk Düzeyi

PGTİK: Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi

R: Sonuç Matrisi

RI: Random Index (Rassallık İndeksi)

SKU: Sosyo Kültürel Uygunluk

STH: Sürdürülebilir Ticaret Hacmi

SWOT: Strengths (Güçlü), Weaknesses (Zayıf) , Opportunities (Fırsat), Threats (Tehdit)

T. C. Türkiye Cumhuriyeti

TM: Temel Matris

TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu

vb. Ve Benzeri

W: Weight Matrisi (Ağırlık Matrisi)

WB: World Bankası (Dünya Bankası)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren Sebepler Matrisi 18

Şekil 2. Dış Pazara Giriş Şekillerinde Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri 22

Şekil 3. Uluslararası Ortak Girişimlerin Sağladığı Faydalar 33

Şekil 4. Pazar Bölümlendirme, Hedefleme ve Konumlama 39

Şekil 5. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri 48

Şekil 6. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi 49

Şekil 7. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi 51

Şekil 8. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi 53

Şekil 9. Mikro Pazarlama Stratejisi 56

Şekil 10. AHP Hiyerarşi Yapısı Örneği 85

Şekil 11. AHP Skor Matrisleri Grafiği 119

Şekil 12. Kriter Ağırlık Matrisleri Yüzdelik Gösterim 127

Şekil 13. Önem Derecesine Göre Nihai Ülke Sıralaması Grafiği 131

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Değişim Yaratan Dört İtici Pazar Gücü 7

Tablo 2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modellerinin Özeti 10

Tablo 3. İşletmelerin Davranışları 17

Tablo 4. Dolaysız İhracat ve Dolaylı İhracatı Avantajları/Dezavantajları 25

Tablo 5. Yönetim Sözleşmelerinin Kullanıldığı Sektör ve Alt Sektörler 31

Tablo 6. Satınalma veya Yeni Üretim Tesisi Kurmanın Avantaj ve Dezavantajları .. 35

Tablo 7. Önem Ölçeği 86

Tablo 8. RI Değerleri Tablosu 87

Tablo 9. Hedef Ülkeler Çalışma Evreni 91

Tablo 10. AHP Derecelendirme Değerleri 99

Tablo 11. Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri 112

Tablo 12. Ekonomi Politik Uygunluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri 113

Tablo 13. Sosyo Kültürel Uygunluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri 114

Tablo 14. Hedef Pazar Repütasyonu Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri 114

Tablo 15. Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasite Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri 115

Tablo 16. Lojistik Uygunluk Seviyesi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri ... 116

Tablo 17. Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri . 116

Tablo 18. AHP Skor Matrisleri (Genel) 117

Tablo 19. Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu 126

Tablo 20. AHP Ülke Sıralaması 130

Tablo 21. Önem Derecesine Göre Nihai Ülke Sıralaması 131

Tablo 22. Seçilen Hedef Ülke İhracat Verileri. 140

GİRİŞ

İşletmelerin kurulma dönemlerinde öncelikli amacı iç pazarın dinamiklerine uygun olarak mal ve hizmet üretmek, geliştirmek ve söz konusu ürünleri iç pazarda talep eden nihai tüketiciye sunmaktır. Bu dönemde minimum kar veya beklenti içerisinde olan işletmeler; tüketicilerden elde etmiş olduğu geri bildirim sayesinde ürünlerini geliştirmek ve/veya ürün çeşitlerini arttıracak çalışmalar yapmaktadırlar.

İç pazarda talepte meydana gelen olumlu yöndeki büyüme ve gelişme, işletmenin kapasitesini yansımakta bu sayede işletmeler üretim kapasitesini arttıracak yatırımları beraberinde gerçekleştirmektedir. İşletmeler için büyüme ve gelişme dönemi olarak kabul edilen bu süreçte, iç pazara ek olarak farklı ülke pazarlarından da pay almanın girişimleri yapılmalıdır (Mucuk, 2017).

Özellikle işletmelerin büyüme hedeflerinden bağımsız olarak, küreselleşen dünya ile birlikte son yıllarda teknolojik gelişmeler ışığında yaşanan dönüşüm ve taleplerin hızlı değişimi işletmeleri farklı ticari pazarlara kaydırmış, uluslararası ticaret hiç olmadığı kadar artış eğilimine girmiştir. Pazarlamanın dört karması olarak bilinen mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanallarının da bu artış eğilimine adaptasyonu sayesinde ülkeler arası mesafe yok denecek kadar aza inmiş, işletmelerin uluslararası pazarlara girişi kolaylaşmıştır.

İç pazarın yanında en az bir yabancı ülkede de faaliyet gösteren bir işletme uluslararası pazarlamaya girişmiş olmakta; böylece pazarlamanın birden çok ülkede yapılması durumu ortaya çıkmaktadır. Pazarlamanın iki veya daha fazla ülkede yapılır hale gelmesi ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, uluslararası işlemlere girilmiş olması uygulamada önemli farklılıklara, işlemlerde büyük ölçüde karmaşıklık ve çeşitliliğe yol açmaktadır.

Bu gerçekler ışığında, işletmelerin büyüme ve gelişme süreçlerinde kendi gelişimine katkı sunması açısından en önemli aşamalardan birisi; faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıması olmaktadır. Özellikle işletmeler için çok önemli olan bu süreç aslında ülke ekonomisi için de ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma

kanalı ile yapmış olduğu ticari faaliyetleri; ister ihracat yöntemiyle olsun, isterse de doğrudan yatırım ve/veya lisans anlaşmaları kapsamında olsun uluslararası bir alana yayması, ülke refahına da olumlu yönde etki etmektedir.

Bu noktada sorulması gereken asıl soru hangi malların ve hizmetlerin hangi yöntemle ve hangi uluslararası pazara sunulması gerektiğidir. Bu amaçla gerek işletmelerin kendi pazarlama birimleri, gerekse de ülkelerin ilgili bakanlıkları ihracatı odağına almış olan işletmeler için özel çalışmalar yapmakta ve hedefler koymaktadır. Bu çalışmada da amacımız; ülkemizde yerleşik ihracatçı firmaların ihracatlarını belirli disiplinler ve ana hedefler doğrultusunda kendisi için en uygun olan ülkelere yönlendirmesini sağlamaktır.

Ülkemizde ilk defa sektörel bazlı olarak yargısal örnekleme ile seçilmiş işletmelerin uzmanları tarafından ilgili bakanlıkça belirlenmiş olan hedef ülkeler; nitel ve nicel yaklaşımların analiz edilmesi suretiyle derecelendirmelere tabii tutulmuş, bu sayede belirlenmiş hedef ülkeler Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile analiz edilerek sıralamaya konmuş, bu özelliği ile tezimiz rehber niteliğinde bir çalışma olmuştur.

BÖLÜM 1.

ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI FAALİYETLERE YÖNELME NEDENLERİ

1.1.Uluslararasılaşma Kavramı ve Pazara Giriş Şekilleri

İşletmeler aynı insan vücudu gibi doğup, büyümek üzerine kodlanmıştır. İşletmeler de bu yüzden tıpkı insanlar gibi; öncelikli olarak ticari faaliyetlerinin başlaması amacıyla doğmak ve sonrasında ise ticari hayatlarına devam etmesi için gelişmek ve büyümek zorundadır.

Bu süreçte ticari faaliyetlerinin devam ettiği sektör içinde ürünlerini ve hizmetlerini hazırlamak, bu işlemleri belirli dönemlerde geliştirmek ve yeni ürün/hizmet olarak piyasaya sunmak zorundadır. Piyasalardan kasıt pazarlar olup; genel olarak işletmenin doğma ve büyüme döneminde iç pazar iken, büyüme ve gelişme döneminde iç piyasaya ek olarak dış pazarlar da eklenmektedir.

Özellikle küreselleşen dünya ile birlikte son yıllarda teknolojik gelişmeler ışığında yaşanan dönüşüm ve taleplerin hızlı değişimi işletmeleri farklı ticari pazarlara kaydırmış, uluslararası ticaret hiç olmadığı kadar artış eğilimine girmiştir. Pazarlamanın dört karması olarak bilinen mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanallarının da bu artış eğilimine adaptasyonu sayesinde ülkeler arası mesafe yok denecek kadar aza inmiş, işletmelerin uluslararası pazarlara girişi kolaylaşmıştır.

İç pazarın yanında en az bir yabancı ülkede de faaliyet gösteren bir işletme uluslararası pazarlamaya girişmiş olmakta; böylece pazarlamanın birden çok ülkede yapılması durumu ortaya çıkmaktadır. Pazarlamanın iki veya daha fazla ülkede yapılır hale gelmesi ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, uluslararası işlemlere girilmiş olması uygulamada önemli farklılıklara, işlemlerde büyük ölçüde karmaşıklık ve çeşitliliği yol açmaktadır (Mucuk, 2017).

Bu gerçekler ışığında, işletmelerin büyüme ve gelişme süreçlerinde kendi gelişimine katkı sunması açısından en önemli aşamalardan birisi; faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıması olmaktadır. Özellikle işletmeler için çok önemli olan bu süreç aslında ülke ekonomisi için de ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma kanalı ile yapmış olduğu ticari faaliyetleri; ister ihracat yöntemiyle olsun, isterse de doğrudan yatırım ve/veya lisans anlaşmaları kapsamında olsun uluslararası bir alana yayması, ülke refahına da olumlu yönde etki etmektedir.

Bu sebeplerle uluslararasılaşma kavramı nitelik ve nicelik olarak sadece işletmeleri değil, aynı zamanda ülkelerin refahını da olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.1. Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma kavramı tarihsel süreç içinde bir dizi gelişime paralel olarak doğmuş ve gelişmiştir. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında iletişim ve taşımacılık sektöründe yaşanan gelişmelere ek olarak soğuk savaş döneminin 1990'lı yıllarda sona ermesi, Amerika ve Avrupa dışında Asya kıtasındaki pazarların gelişimi ve daha da önemlisi küreselleşme ile birlikte internetin bulunuşu sonrasında hızla gelişen teknolojiler sayesinde işletmeler için uluslararasılaşma gündemlerinden düşür(e)medikleri bir olgu olmuştur.

Tarihsel süreç içinde ülkelerin ve/veya işletmelerin uluslararasılaşma süreci her ne kadar yukarıda bahsi geçen gelişmeler ışığında artmış olsa da; 1400'lü yıllardaki coğrafi keşifler, ortaçağ döneminde Avrupa'nın gelişimi ve yeni ticaret bölgelerinin keşfi gibi birçok gelişme uluslararasılaşmanın ve uluslararası pazarlamanın tarihin her döneminde olduğuna işaret etmektedir. Örneğin Selçuklular döneminde bir kısım ahilerin ticaretle meşgul olduklarını, bu yolla büyük para ve mal kazandıklarını, Ahi Ahmet Şah adında bir ipek tüccarının Konya'da ve Tebriz'de ticarethanelerinin bulunduğunu (Çağatay, 1974) tarihi belgeler göstermektedir.

Yukarıda bahsi geçen hususlar birlikte ele alındığında, uluslararasılaşma ve ilgili süreçlerin birçok farklı boyutu, anlayışı, bakış açısını ve düzeyi içermesi ve devam eden bir süreç olması, uluslararasılaşma kavramının evrensel bir tanımını yapmayı mümkün kılmamaktadır (Narayanan, 2015).

Bu bağlamda net bir tanımı olmamakla birlikte; Johanson, J. ve Vahlne, J. E. işletmelerin uluslararasılaşmasının, bir süreç olduğunu ve bu süreçte birbirini destekleyen birçok kararın alınması gerektiğini ifade ederken (Johanson ve Vahlne, 1977) Welch ve Luostarinen uluslararasılaşmayı; uluslararası operasyonlara daha fazla katılıma süreci olarak ifade etmektedir (Welch ve Luostarinen, 1988). Calof ve Beamish ise uluslararasılaşmayı; işletmelerin faaliyetlerini (strateji, yapı, kaynaklar vb.) uluslararası ortamlara uyarlama süreci olarak tanımlamaktadır (Calof ve Beamish, 1995).

İşletmeler açısından aslında tarihi bir dönüşüm ve radikal sayılabilecek uluslararasılaşma süreci fırsatlar barındırdığı gibi riskler de barındırmaktadır. Her ne kadar bir işletmenin büyümesine yönelik en iyi yollardan biri lokal veya global hareket etmek olsa da; çoğu işletme yurtdışına açılmakta tereddüt etmektedir. Onları düşündüren; gümrük tarifelerinden, dil farklılıklarından, kültürel farklardan, devalüasyon ve kambiyo denetim riskinden ve rüşvetçilikten kaynaklanan engeller ve risklerdir (Kotler, A'dan Z'ye Pazarlama, 179, 2018).

Bu riskleri aslında minimize etmenin yolunu da gösteren Kotler 2018'te belirttiği gibi; tek bir ülkenin pazarına bağlı kalmayıp riskleri çeşitlendirmek olarak ifade etmiş; hatta ürünlerinin ve hizmetlerinin hitap ettiği pazar, yurtiçinde olgun, yurtdışında büyüyen bir pazar olabileceğini söylemiştir (Kotler, A'dan Z'ye Pazarlama, 179, 2018).

Bununla birlikte işletmelerin ulusal sınırlarının dışına çıkmasını dinamik bir yapıya bağlayıp, sürecin bir dizi faaliyet sonucu olduğunu ifade ettik. Tüm bunların ortak adı ise mal ve hizmet için geçerli olan uluslararası pazarlama faaliyetleridir.

O halde *uluslararası pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaştırmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması eylemlerini içeren planlama ve uygulama sürecinin uluslararası alanda yürütülmesidir."* Amerikan Pazarlama Birliği'nin yapmış olduğu pazarlama tanımının uluslararası pazarlama kavramına adapte edilmesiyle ifade edilen bu tanımın, ayrıca irdelenmesi gerekir (Ecer ve Canıtez, 2005).

Tanıma dikkat edilirse, öncelikle *"örgütsel ve bireysel amaçlara ulaştırmayı sağlayacak mübadelelerden"* söz edilmektedir. Bu durumda pazarlama faaliyetlerine girilebilmesi için, öncelikle ortada örgütsel veya bireysel birtakım amaçların varlığı gerekmektedir. Yine tanıma göre söz edilen bu amaçlara ulaşılabilmek için de mübadele (değişim) sürecinin yaşanması şarttır. O halde pazarlamaya konu değişken mal olduğunda "uluslararası mal pazarlaması" kavramıyla karşılaşılır. Benzer şekilde pazarlamaya konu değişken hizmet olduğunda ise, "uluslararası hizmet pazarlaması" kavramı gündeme gelir (Ecer ve Canıtez, 2005).

Tüm bu bilgiler birlikte değerlendirildiğinde aslında işletmelerin büyümesi ve gelişmesi için varması gereken sonuçlardan birisi uluslararasılaşmadır. Bu konuda Stumpf ve Mullen'e göre (akt. Cengiz ve diğerleri, 2007) pazarda bulunan dört itici güç işletmeleri değişime sevk etmekte ve bu değişimin sonuçlarından biri de işletmelerin uluslararasılaşmasıdır (Stumpf & Mullen, 1992).

Tablo 1.'den görüleceği gibi, işletmeleri değişime iten söz konusu dört faktör; uluslarasılaşma, deregülasyon, tüketicilerin bilinçlenmesi ve teknolojik ilerlemelere ayak uydurmak şeklinde sıralanabilir. Firmaların uluslararasılaşma çabaları global fabrika ve üretim merkezleri kurmaya yöneltmiş ve ayrıca 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 teknolojisi seviyesi daha düşük olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden teknoloji transferi gerçekleştirmelerine olanak yaratılmıştır. Bahsi geçen tüm bu değişimler işletmeleri daha global düşünmeye sevk etmekte ve uluslararası pazarlamaya yönelmelerine itici bir güç oluşturmaktadır (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, ve Tığlı, 2007).

Tablo 1. Değişim Yaratan Dört İtici Pazar Gücü

PAZAR	DEĞİŞİM DİNAMİĞİ	SONUÇ
Uluslarasılaşma	Global fabrika ve global pazarlar	✓ Artan dalgalanma ✓ Artan belirsizlik ✓ Artan karmaşa
Deregülasyon	Giriş engellerinin azalması	✓ Artan kur değişimi ✓ Artan belirsizlik
Tüketicilerin bilinçlendirilmesi	Bilinçli ve zeki müşteriler	✓ Yapılandırmalarda, pazarlarda ve işgücünde azalan istikrar
Teknolojik ilerlemelere ayak uydurma	Özellikli teknolojilere erişim	✓ Kural ve yöntemlerin azalan kullanımı ✓ Gelecekteki olayları tahmin etmek için tarihin azalın kullanımı

Kaynak: (Stumpf ve Mullen, 1992; akt. Cengiz vd. 2007).

1.1.2. Uluslarasılaşma Teorileri

İşletmeler için uluslararasılaşma belirli bir gelişim sürecine işaret etmektedir. Öncelikle ulusal pazarlarda mal ve hizmet satışını gerçekleştiren işletmeler; ulusal sınırın dışına çıkmaya başladıkça, uygulamış olduğu iş süreçlerini uluslararası nitelik kazandıracak şekilde yeniden tasarlamaktadır.

Bu doğrultuda ilk etapta daha sonra açıklayacağımız yöntemlerle uluslararası pazarlara açılan işletmeler farklı yaklaşımlar/teoriler sergilemektedir. Bu bağlamda Morgan'ın 1997'te belirttiği üzere (akt. Ecer ve Canıtez, 2005) uluslararasılaşma teorisi; herhangi bir ulusun uluslararası ticari eylemlerini açıklamada, girişimcilerin ve işletmelerin oynadıkları önemli rolleri de ihmal etmeden dikkate alan bir teoridir. Diğer bir ifadeyle uluslararasılaşma teorileri; uluslararası eylemlere işletmelerin nasıl ve niçin odaklandıklarını açıklamaya çalışırken, bu tür dinamik firma davranışlarını da kavramsallaştırmaya çalışırlar. Söz konusu çabaların sonucunda, uluslararasılaşma

davranışını ve yapısını açıklayabilmek için; ekonomik, örgütsel, yönetsel ve pazarlama temelli modeller geliştirildiği görülmektedir. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak uluslararasılaşmaya yönelik uluslararası pazarlamayı geliştirme yaklaşımı olarak algılanırlar (Morgan, 1997). Yani uluslararasılaşma teorilerinin, uluslararası pazarlamayı geliştirme modelleri olduğu söylenebilir (Ecer ve Canıtez, 2005).

Tüm bu gelişmeler ışığında uluslararasılaşma, 1970'li yıllar itibari ile akademik çevrelerce de dikkatleri üzerine çekmiştir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001). Yapılan akademik çalışmalar sonrasında uluslararasılaşma bir süreç olarak değerlendirilmiştir.

1.1.2.1. Uppsala Uluslarasılaşma Modeli

İşletmeler için uluslararasılaşma modelleri içinde en çok adı geçen teori Uppsala Modelidir. Teori; aslen İskandiyav kökene sahip olan Johanson ve Weidersheim-Paul tarafından ortaya atıldığı için Uppsala Okulu adını vermiştir.

Uppsala modelinde, işletmeler dış pazarları tecrübeleriyle öğrenir. İşletmeler, bilgi sahibi olmadığı dış pazarlara kaynak aktarmadan önce, yeterli tecrübe kazanmak ister. Bu yüzden düzenli olmayan ihracat faaliyetleriyle dış pazara giriş stratejisini izler. Daha sonra deneyimsel bilgi düzeyleri arttıkça, daha fazla kaynak sağlayarak yurtdışında üretim faaliyetlerine başlayabilir. Bu da uluslararasılaşma sürecinin uzamasına neden olur (Can ve Utlu, 2018).

Andersen'in 1993'te (akt. Can ve Utlu; 2018) belirttiğine göre; işletmelerin dış piyasalara girişinde birbirini takip eden dört aşamalı sürecinden bahseder (Andersen, 1993):

- 1. Aşama: Düzenli olmayan ihracat faaliyetleri
- 2. Aşama: Bağımsız temsilci aracılığıyla ihracat
- 3. Aşama: Dış ülkelerde açılan satış bürolarıyla yapılan ihracat
- 4. Aşama: Yurtdışında üretim/imalat

Bu şekilde dört aşamalı bir model olan Uppsala modeli ihracatı fiziksel olarak yakın pazarlardan başlayıp, firmanın dış pazarlar hakkındaki bilgisi arttıkça daha uzak

pazarlara kaydıracağını öne sürer. Uppsala modeline göre tecrübelerden elde edilen bilgi, bilişsel öğretiden daha önemlidir. Bu doğrultuda firmanın dış pazarlar hakkındaki tecrübeye dayalı bilgisi arttıkça, firmanın dış pazarlardaki faaliyetlerinin niteliği daha fazla katılım gerektiren bir hale dönüşecektir. Uppsala modeline göre ihracat öncelikle ele alınan firmanın ülkesine fiziksel yakınlık kavramı sadece coğrafi yakınlığı ifade etmek için kullanılmamıştır. Coğrafi yakınlığın ötesinde firma ile Pazar arasındaki iletişimin engellenmediği pazarlar fiziksel olarak yakın pazarlar olarak nitelendirilmiştir (Bardakçı, 2004).

Ayrıca Uppsala modelinin açıklamasında "psikolojik yatkınlık faktörü" üzerinde durulmuştur. Uluslararası pazarlama eylemlerinde; bilgi akışını kısıtlayan, önleyen ya da yok eden dil, kültür, politik sistem ile eğitim gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu noktada psikolojik olarak yakın hissedilen ve algılanan yerler, uluslararasılaşma için en uygun pazarlar olarak kabul edilmektedir (Andersen, 1993).

Tüm bu bilgiler ışığında işletmeler için aşamalı bir uluslararasılaşma sürecine işaret eden Uppsala modeli; düzensiz ve rastgele gerçekleşen bir ihracat işleminden, uzmanlık içeren uluslararası ticaret ve pazarlama faaliyetlerini içine alan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uluslararasılaşma teorileri içinde en çok kullanılan teoriler içinde ikinci sırayı yenilik yaklaşımlı model almaktadır.

1.1.2.2. Yenilik Yaklaşımlı (Keşfedici) Uluslararasılaşma Modelleri

Bu yaklaşım kapsamında çok sayıda çalışma yapılmış, tüm bu çalışmalar özetle; işletmelerin büyüme ve gelişim süreçlerinde uluslararasılaşma yaklaşımını bir öğrenme süreci olarak ele aldığını göstermiştir.

Yeniliğe bağlı uluslararası pazarlama kararını almaya yönelik ilk çalışmalar 1962 yılında Roger ve 1968'de Simmonds ve Smith tarafından yapılmasına rağmen, en büyük katkı ve ilerleme Bilkey ve Tesar tarafından gerçekleştirilmiştir (Ecer ve Canıtez, 2005). Bu modeller, uluslararası pazarlamayı çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme süreci olarak algılarlar (Üner, 1994).

Tablo 2. Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Modellerinin Özeti

	Bilkey ve Tesar (1981)	**Wortzel ve Wortzel (1981)**	**Çavuşgil (1982a)**	**Czinkota (1982b)**	**Lim (1991)**	**Crick (1995)**
1	Yöneticiler ihracatla ilgilenmemekte ve sipariş alınmamaktadır.	Yabancı ülke siparişleri.	İşletme sadece iç pazara satış yapar.	İşletme ihracata ilgisizdir ve ihracata uygunluk araştırılmaz.	İşletme fırsat olarak ihracatın farkına varır.	İşletme ihracat konusunda tamamen ilgisizdir.
2	İhracat pasif bir şekilde araştırılmakta ve sipariş alınabilmektedir.	Mevcut üretim kapasiteni pazarlama.	İhracata uygunluk ve ihracatla ilgili bilgi toplar.	İşletme ihracatı istememesine rağmen eylem içerisinde değildir.	İhracat konusunda uygulanabilir bir strateji olarak bakar.	İşletme kısmen de olsa ihracatla ilgilidir.
3	Yönetim aktif bir şekilde ihracata uygunluğu araştırmaktadır.	Üretim kapasitesini arttırarak pazarlamaya devam eder.	Sınırlı olarak psikolojik yakınlık içerisindeki pazara ihracat yapar.	İşletme ihracat davranışlarını ve uygunluğu araştırmaktadır.	İşletme ihracata başlamayı amaçlar.	İşletme ihracatçı olmuştur.
4	Psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapılır.	Ürünler dağıtım kanallarından verilir.	Dolaysız dağıtım yöntemleri kullanılarak yeni ülkelere ihracat yapar.	İhracat davranışları uygun olmasına rağmen ihracat olasılıklarını araştırmaz.	İşletme ihracat uygunluğunu ve tecrübesini sağlar.	İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.
5	Tecrübeli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Üretim dağıtım kanallarından çekilir.	Yönetim iç ve dış pazara yönelme konusunda tercih yapar.	Tecrübeli sınırlı ihracatçıdır ve uygun davranış ve eylemler içerisindedir.		İşletme tecrübeli fakat sınırlı ihracatçıdır.
6	Firma psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracatı araştırır.			İhracat davranışları çok uygun tecrübeli ihracatçıdır ve gelecekle ilgili ihracat planları yapar.		İşletme tecrübeli ve büyük ihracatçıdır.

Kaynak: (Leoniduo, 1996; akt. Ecer ve Canıtez, 2005)

Tablo 2.'de görüldüğü üzere Üner'inde (1994) belirttiği gibi işletmelerin ulusal sınırlar dışına gerek mal, hizmet ve fikir ihracatları gerekse de uluslararası pazarlama

faaliyetleri belirli bir öğrenme ve gelişim sürecinden geçmektedir (Üner, 1994). Tek tek bütün çalışmaları detaylandırmaya girmeden özetle bahsetmek gerekirse; bazı işletmeler aşamalı olarak bu süreci hızlıca tecrübe aşamasına taşırken, bazı işletmeler ise uluslararasılaşma sürecine temkinli yaklaşarak, planlı bir gelişime adapte olmaktadır.

Leonidou'nun (1996) (akt., Ecer ve Canıtez, 2005) ifade ettiği üzere Tablo 2.'de modellerin içeriği aşağıdaki gibi açıklanabilir. Buna göre (Leoniduo, 1996);

- Bilkey ve Tesar, ağırlıklı olarak psikolojik açıdan uzak pazarlara bağımlılığı artan işletmelerin bakış açısıyla yeniliğe bağlı uluslararasılaşma modelini incelediler. Bilkey ve Tesar altı aşamadan oluşan modelde; aşamalar ilerledikçe, işletmelerin uluslararası pazarlama eylemlerini çok daha uzak ülkeler yönlendirdikleri konusu üzerinde dururlar. Ayrıca Bilkey ve Tesar, işletmeler açısından uluslararası pazarlama eylemlerinin bir öğrenme süreci olduklarını da belirtmişlerdir.
- Worztel ve Wortzel uluslararasılaşma ile ilgili çalışmalarını az ve yeni endüstrileşmiş ülkelerde gerçekleştirmiştir. Bu modelde uluslararasılaşma için yerli firmalara beş aşama önerilmektedir. İlk aşama olarak işletme yabancı müşteri siparişleri ile karşılaşır. Söz konusu talebe yönelik olarak, işletme mevcut kapasitesi ile pazarlama faaliyetlerine başlar. Daha sonra, mevcut üretim kapasitesini arttırır ve ürünlerini dağıtım kanallarına sürer. Son aşama olarak da, bu ürünlerini dağıtım kanallarından çekmektedir. Bu aşamalar, işletmenin yabancı müşterilerinin saptadığı pazarlama ve diğer işlevler tarafından belirlenir.
- Çavuşgil yeniliğe bağlı uluslararasılaşma modelinde beş aşamadan söz etmektedir. İşletme ilk aşama ulusal sınırları içerisinde pazarlama eylemlerine devam ederken, ikinci aşamada ihracat yapıp yapamayacığına yönelik araştırmaya girer. İşletme üçüncü aşamada tecrübe kazanmak amacıyla, psikolojik olarak yakın hissettiği pazar ya da pazarlara ihracata başlar. Dördüncü aşamada firma aktif olarak çok sayıda ülkeye yüksek miktarlarda

doğrudan ihracat yaparken, son aşamada işletme yönetimi iç pazar veya dış pazara yoğunlaşma konusunda seçim yapar.

- Czinkota 1977 yılında Bilkey ve Tesar'ın geliştirdiği modelden etkilenerek, kendi modelini oluşturmuştur. Bu model imalat işletmelerinin çeşitli türleri arasındaki farklılıları bulmayı amaçlar. Altı aşamadan oluşan modelin ampirik geçerliliği, farklı aşamalardaki firmaların örgütsel, yönetsel ve diğer işletme içi özellikleri ile açıklanmıştır.
- Lim'in modelinde yeniliği bağlı uluslararasılaşma dört aşamada incelenmektedir. İlk aşama işletme uluslararası pazarlamaya karşı ilgisiz olmasına rağmen, ihracatın büyük bir fırsat olduğunu bilmektedir. İkinci aşamada işletme yönetimi ihracat olasılığını düşünmektedir ve artan ilgi sonucunda üçüncü aşama olarak ihracata başlama amaçlanır. Son aşama olarak artık uluslararası pazarlama yeni bir işletme eylemi şeklinde benimsenmiştir.
- Bilkey ve Tezar ile Czinkota'dan etkilenerek, model geliştiren bir yazar da Crick'dir. Crick'in modeli de benzer şekilde altı aşamadan oluşmasına rağmen, farklı bir çevresel içerikle test edilmiştir. Söz konusu çevresel faktörler dış müşteri taleplerini, işletme koşullarını, ihracat yapma zorluklarını ve devlet desteklerini de içerir. Crick modelinde işletmeleri; ihracatçı olmayan, pasif ihracatçı ve ihracatçı diye üçe ayırmaktadır.

Bunlarla birlikte yine bu modellere ek olarak Leonidou ve Katsikeas 1996 yılında bir model geliştirmiştir. Sözü edilen model; ihracat öncesi, ihracatta ilk dönem ve ilerlemiş ihracat aşamalardan oluşur. İhracat öncesi aşamada üç tür işletme bulunur. Bunlar; ulusal pazarda kendi mallarını satanlar ve ihracatla ilgilenmeyen işletmeler, ulusal pazarda faaliyette bulunanlar ve ihracatı ciddi bir şekilde düşünen işletmeler ile geçmişte ihracat yapan fakat artık ihracatı düşünmeyen işletmelerdir. İşletmelerin bazen ihracat yaptıkları ihracatta ilk dönem aşamasında ise; iki tür işletme bulunur. Bunlar, uluslararası faaliyetlerini arttıracak olanaklara sahip işletmeler ve ihracat taleplerini karşılayabilecek işletmelerdir. Son olarak ilerlemiş aşamada bulunan ve uluslararası işletme olarak düşünülen işletmeler, tamamen tecrübeli ve düzenli ihracat yapan firmalardır (Leoniduo, 1996; akt. Ecer ve Canıtez, 2005).

Tüm bu modeller ve aşamalar yenilik yaklaşımı içeren uluslararasılaşma modelini bütün boyutları ile tartışmaya açmıştır. Öncelikle söz konusu aşamalar; işletmeler için çok zor bir seçim ve karar olan ulusal sınırların dışına ürünleri ve hizmetleri götürmenin aşamalar üzerinde nasıl bir seyir izleyeceğini ifade etmektedir. Sonrasında ise, girilen pazarda kalıcı bir pazarlama faaliyetinin nasıl yapılması gerekliliği ile ilgili aşamalı yol göstermektedir. Hepsi bir arada ele alındığında işletmeler için uluslararasılaşma yolunda pazarlama karmasını nasıl ve ne şekilde kullanacağı önem arz etmektedir.

1.1.2.3. Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli

Ağ modeli olarak da adlandırılmaktadır. Adından da belli olduğu üzere işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde etki alanı giren işletme ağları üzerinde durulmaktadır. Aslında yaklaşım yukarıda bahsi geçen modellerin uluslararasılaşmayı odağına alan tüm işletmeler için geçerli ve/veya yeterli olmadığı varsayımına dayanılarak hazırlanmıştır. Yapılan araştırmalar özellikle Uppsala ve Yenilik Yaklaşımı modellerini gelişim sürecinde dikkate almayan işletmelerin var olduğunu ortaya koymuş, aslında söz konusu işletmelerin kurdukları ticari ve siyasi ağlarla uluslarasılaşma sürecini yönettiklerini gözlemlenmiştir.

Çavuşgil'in (akt. Ecer ve Canıtez, 2005) 1994 yılında yazmış olduğu bir makalesinde "aşamalı uluslarasılaşma ölüyor" demekle, uluslararasılaşmayla ilgili gelişen yeni koşulları en iyi şekilde özetlemiştir. Çavuşgil'e göre bunun üç önemli nedeni vardır. Bunlar (Çavuşgil, A Quiet Revolution in Australian Exporters, 1994);

- Uluslararasılaşmada gereksinim duyulan bilgi, uluslararası pazarlamayı destekleyen kurumlar ve internet gibi çeşitli araçlar ve olanaklardan kolayca bütün işletmeler yararlanmaktadırlar.
- İşletme yöneticileri kendi ulusal pazarlarındaki yabancı işletmelerin uluslararasılaşmasından çok değerli tecrübeler kazanabilirler. Karşılıklı ticaret, teknoloji transferi ve benzer eylemler sonucunda, yerli işletmeler aşama modellerinin dışında uluslararasılaşmaya yönelmektedirler.

- Dağıtım işletmeleri ve ticaret şirketleri gibi yabancı işletmelerle kurulan başarılı ortaklıklar, haberleşme ağı ve iyi ilişkiler, uluslararasılaşma sürecini değiştirir. Başarılı bir ortaklık, etkin bir haberleşme ağı ve iyi ilişkiler; işletme yöneticilerinin uluslararasılaşma konusunda tecrübesiz oldukları durumlarda bile, başarıya yıl açabilmektedir.

Yukarıdaki tüm gelişmeler; uluslarasılaşma teorisi konusunda yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Bu kapsamda Johanson ve Mattsson Şebeke Ağı Uluslararasılaşma Modeli'ni geliştirmiştir. Bu model kurulan uzun dönemli sıkı ilişkiler sonucunda, işletmelerin uluslararası pazarlarda kendi olanakları gibi, işbirliği yaptığı işletmenin olanaklarını kullanmasını öngörür. Fakat böyle bir uluslararasılaşmanın doğabilmesi için, işletmelerin bilgisayarlarla şebeke ağına bağlı olmaları gerekmektedir. Bu noktada bir işletmenin uluslararasılaşması ağırlıklı olarak içinde bulunduğu şebeke ağına bağlıdır (Ecer ve Canıtez, 2005).

Yine Johanson ve Mattsson'ın (akt., Altıntaş ve Özdemir, 2006) 1988'de ifade ettiği üzere ilişki ağlarını bir iş ağında aktör olarak isimlendirilen müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkiler olarak tanımlamıştır (Johanson & Mattson, 1988).

Coviello ve Mcauley (akt. Ecer ve Canıtez, 2005) 1999'da bu ağ ilişkisini şöyle ifade etmiş olup,; şebeke ağıyla uluslararasılaşma modelinde uluslararasılaşma kararları şebeke üyelerinin çeşitliliklerinden ve davranışlarından kaynaklanır. Uluslararasılaşmayı hedefleyen işletme, şebeke üyesi işletmelerle girdiği ilişkilere göre; uluslararası genişleme aşaması, uluslararası pazara girme aşaması veya uluslararası entegrasyon aşaması şekliyle ayırabilecek bu üç aşamanın birinde olabilir (Coviello & Mcauley, 1999). Bu noktada işletmelerin söz konusu aşamaları geçebilmeleri ve uluslararasılaşmayı başarmaları, kuracakları çok ileri ilişkilere bağlıdır (Ecer ve Canıtez, 2005).

1.1.3. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Girme Nedenleri

İşletmelerin gerek ihracat yoluyla olsun, gerekse de daha sonra değineceğiz şekillerle olsun uluslararası pazara girme nedenleri farklılık göstermektedir. Özellikle coğrafi

keşiflere kadar tarihsel sürecini götüreceğimiz ürünlerin ve hizmetlerin ülkeler arasındaki ticareti, günümüz küreselleşme olgusu ve teknolojik gelişmelerden yaşanan hızlı dönüşüm sayesinde çok daha fazla artmıştır.

Genel manada işletmeler için büyük bir dönüşüm ve yönetimsel stratejik bir olgu olarak karşımıza çıkan uluslararası pazarlara girme sürecinin; işletme ekonomisine ve gelişimine sağladığı fayda kadar ülke refahı için de önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

Özellikle son yirmi yılda daha da artan uluslararasılaşma faaliyetlerinde en önemli etken kuşkusuz küreselleşme olgusu olmuştur. Küreselleşme üretim, teknoloji, rekabet ve tüketici davranışları konusunda yaşanan evrenselleşmeyi tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Dünya pazarlarında bu yönde görülen hızlı gelişme insan yaşamını ve uluslararası ilişkileri öylesine değiştirmektedir ki bundan etkilenmeyen hiçbir kişi, kurum ve ülke yok gibidir (Karafakıoğlu, 2019).

Küreselleşme olgusu ile ülkeler ve işletmeler için ulusal pazarların yanında uluslararası pazarlar da daha kolay ulaşılabilir hale gelmiştir. Bu çerçevede birçok ülke; küreselleşme ile birlikte iç ve özellikle dış ticareti sınırlayan yasa ve uygulamaları ortadan kaldırmış veya basitleştirmiş, pazarlarını ticaret ve yatırımlar açısından çok daha çekici hale getirmişlerdir (Karafakıoğlu, 2019).

Bu sebepten ötürü, küreselleşen dünyanın ya da kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Bu amaç doğrultusunda gün geçtikçe daha çok işletme uluslararası pazarlara açılma zorunluluğu hissetmektedir (Doğan, Marangoz, ve Topoyan, 2003).

Tüm bu bilgilerle birlikte işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü iç pazarı geniş ve potansiyeli yüksek bir pazar ise faaliyetlerini bulunmuş olduğu pazar dışına çıkarmaya çaba sarf etmez. Ancak eğer bulunduğu pazar ve sunmuş olduğu fırsatlar dar kapsamlı ise işletmeler uluslararası pazara yönelirler. Burada işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendiren sebeplere değinmek gerekir. Kotler ve Keller'in 2018 yılında ifade ettiğine göre (Kotler & Keller, Pazarlama Yönetimi, 2018) ;

- Uluslararası bazı pazarlar, yurtiçi pazarlardan daha karlı fırsatlar sunar,
- Şirketler, ölçek ekonomisini başarabilmek için daha geniş çaplı tüketici tabanına ihtiyaç duyarlar,
- Şirketler, sadece bir pazara bağlı olmayı en aza indirgemek isterler,
- Şirketler, kendi ülkelerindeki pazarlarda küresel rakiplerine karşı atak yapmaya karar verirler,
- Müşteriler, yabancı ülkeleri ziyaret eder ve uluslararası hizmetleri beklerler.

İşletmelerin uluslararası pazarlara yönelmesi için Kotler ve Keller'in yukarıda bahsi geçen ve uluslararası şirketler için daha çok geçerli olan maddelere ek olarak Aksu'nun 1993'de (akt., Doğan ve diğerleri, 2003) aktardığı maddeler özellikle küçük ve orta boy işletmeleri doğrudan kapsamaktadır. Buna göre (Aksu, 1993);

- İç pazardaki talebin azalması,
- Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim arttırılarak, ihracat yoluyla satış ve kâr arttırılabilmesi,
- İç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak,
- İç pazarlarda ömrünü tamamlamak üzere olan mamullerin ömrünü uzatmak,
- Dış pazarlardaki vergi ve teşvik avantajlarından yararlanmak,
- Ülkemizde olduğu gibi, bazı ülkeler döviz girdisi sağlamak amacıyla, dış satımcılara vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkânlarından yararlanmak,
- Dış pazarlarda, güçlü rakiplerin mamulleriyle rekabeti öğrenerek, iç pazarlarda da güçlü hale gelmek,
- İşletmenin politik etkinliğini arttırmaktır.

Bu bağlamda aslında işletmelerin ulusal pazarda kalmak ve/veya uluslararası pazarlara açılma kararı alırken karşımıza yeni bir kavram çıkmaktadır. Bu kavram ise işletme davranışlarıdır. İşletmeler yukarıda bahsi geçen nedenleri dikkate alarak gerek uluslararası pazarlardan pay alabilmek gerekse de o pazarlardan elde edeceği bilgi birikim ile stratejisini oluştururken belirli bir davranış kalıbı sergilerler.

Tablo 3.'de aktarıldığına göre işletmelerin pazarlama karması üzerinde uyguladığı davranışlar; ulusal pazarda kaldıkça farklı, uluslararası pazarlara açıldıkça farklı olmaktadır. İç pazar odaklı olan işletmelerin tüm davranış kalıbı iç pazarın kendisine yeterli geldiği varsayımı üzerinde kurgulanırken, ihracat ve daha sonrasında birden farklı ülkeye ihracat yapan işletmelerin davranışları çok daha karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir kalıp halini almaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin Davranışları

İç pazar Odaklı İşletmeler	**Bölgesel Ülkelere Açılanlar**
İç pazarın değerlendirilmesine öncelik verir ve iç pazara odaklanır. Dış pazarlardaki fırsatların iç pazarda da olduğuna inanılır. Dış ülkelerden gelecek siparişlerle ya da iç pazardaki üretim fazlalıklarını satmak için ihracat yapar.	Dünya pazarını benzerlik ve iç pazara yakınlık açısından değerlendirir. Bölgesel arası farklılıkları gözeterek pazarlama programlarını bölgelere göre düzenler
Çok Pazar Odaklı İşletmeler	**Dünya Odaklı İşletmeler**
Her ülke pazarının farklı olduğu ve pazarlama programlarının ülkelere göre farklılaştırılması gerektiğine inanılır.	Dünya ölçeğindeki benzerliklere odaklanır. Dünyayı tek pazar olarak algılar

Kaynak: (İslamoğlu, Küresel Pazarlama, 2014).

Yönetimsel, davranışsal ve/veya işletmenin içinde bulunduğu gerekçelerle uluslararası pazarlara yönelmesi üzerine çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Uluslararası pazarlara katılma faaliyetlerinin aşama modelli yaklaşımlarında işletmelerin; uluslararasılaşma sürecinde işletme içi ve dışı birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Şekil 1.'de görüldüğü üzere bu faktörler işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ana kategoriye, sonrasında ise işletme içi çekici ve itici faktörler, işletme dışı çekici ve itici faktörler olarak alt kategorilere ayrılmıştır. Bunların dışında çevresel, ekonomik, rekabet ortamı, pazarın büyüme potansiyeli gibi birçok etken bu başlıklar altında değerlendirilmiştir.

Şekil 1. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Yönlendiren Sebepler Matrisi

	İŞLETME İÇİ	**İŞLETME DIŞI**
ÇEKİCİ FAKTÖRLER	İŞLETME İÇİ ÇEKİCİ FAKTÖRLER	İŞLETME DIŞI ÇEKİCİ FAKTÖRLER
İTİCİ FAKTÖRLER	İŞLETME İÇİ İTİCİ FAKTÖRLER	İŞLETME DIŞI İTİCİ FAKTÖRLER

Kaynak: (Ecer ve Canıtez, 2005)

Bu konuda Simmons ve Smith gibi bazı yazarlar işletme dışı çevresel faktörlerin işletmeleri ağırlıklı olarak uluslararası pazarlamaya zorladığını öne sürerken; yenilik-uyumlu yaklaşımları (innovation-adoption school) benimsemiş yazarlarda, işletme içi bazı faktörlerin işletmeleri uluslararası pazarlamaya yönlendirdiğini iddia etmişlerdir. Benzer şekilde işletmeleri dış pazarlara yönlendiren nedenlerin sınıflandırılmasında da, bazı tartışmaların yapılmakta olduğu görülür. İşletmelerin uluslararası pazarlama aktivitelerine girme nedenleri olarak; Çavuşgil, Nevin, Kaynak, Brooks ve Stevenson gibi yazarlar "İşletme İçi" ve "İşletme Dışı" nedenler ayırımını tercih ederler. Bunların yanında Johnston, Czinkota, Ronkainen, Moffett, Piercy ve Leonidou gibi düşünürler de, işletmelerin uluslararası pazarlara girme nedenleri olarak aktif ve tepkisel nitelikli "itici faktörler" ve cazip pasif nitelikli "çekici faktörler" ayrımını seçerler (Ecer ve Canıtez, 2005).

1.1.3.1. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Götüren "İşletme İçi" Çekici ve İtici Faktörler

İşletme içi faktörler; işletmelerin kendi içinde bulunduğu yönetimsel ve işgücü potansiyeli ile ölçeğini yansıtan faktörlerdir. Bu kapsamda çekici faktörler olarak adlandırılan faktörler daha çok işletmenin yönetim ve işgücü kadrosunu göstermekte olup, söz konusu kişilerin tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Bununla birlikte itici faktörler işletmenin mevcut pazar yapısı ve pazardan beklentilerini ortaya koyan,

aynı zamanda ölçeği nedeniyle ortaya çıkan fazla stok fazlası veya arz fazlasının değerlendirmeye konu olduğu faktördür.

Çekici faktörlerin başında gelen üst yönetimin tutum ve davranışları işletmelerin uluslararası pazarlara açılımında kilit rol oynarken, üst yönetimin dış pazarlara yönelik tutum ve davranışlarının yanında, işletmelerin kendilerinden kaynaklanan bazı özelliklere sahip olmaları da, işletme içi çekici faktörler içerisinde incelenebilir. İşletmelerin kendisinden kaynaklanan bu özellikler; sadece işletmeye has bir kalitede nitelikli mal üretmesi, güçlü ar-ge, finansman, pazarlama ve dağıtım işlevlerinin bulunması gibi faktörlerden oluşmaktadır (Morgan, 1997; akt. Ecer ve Canıtez; 2005).

Bunlara ek olarak Philp'in 1998'de (akt. Ecer ve Canıtez; 2005) belirttiğine göre; işletmelerin ürün farklılaştırmadaki yetenekleri ve firmanın çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olması gibi diğer örgütsel üstünlükler de (Philp, 1998) uluslararası pazarlamaya yönelik işletme içi çekici faktördür.

İtici faktörler ise; işletmelerin iç yapısını çevresel ve ekonomik açıdan etkileyen faktörlerdir. İşletmeleri uluslararası pazarlamaya zorlayan itici faktörler içerisinde; tek pazara bağımlılık ve toplam risklerini düşürme isteği, mevsimlik dalgalanmalar, ölçek ekonomisinden yararlanması arzusu ve aşırı stok gibi sebepler söylenebilir (Morgan, 1997; akt. Ecer ve Canıtez; 2005).

1.1.3.2.İşletmeleri Uluslararası Pazarlara Götüren "İşletme Dışı" Çekici ve İtici Faktörler

İşletme dışı faktörler kavramı aslında çok geniş bir kavramı içine almaktadır. Kapsamı itibariyle işletme dışı tüm faktörler bu başlık kapsamına girmektedir. Kapsamı itibariyle mikro ve makro tüm unsurları kapsamına alan söz konusu faktörler içinde özellikle değinmek gerekirse; işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü kamu kurum ve kuruluşlarının kararları, uygulamaları, teşvik ve destekleri, uluslararası pazarın durumu, hedef pazar potansiyeli, istihbarat kaynaklı bilgilerin tamamı yer almaktadır.

Bu faktörler; yurtdışından gelen beklenmeyen talepler, ulusal pazarlardaki talep daralmaları, lojistik avantajlar, ulusal rakiplerin yabancı pazara açılmaları ve bazı

makroekonomik gelişmelerdir (Morgan, 1997; akt. Ecer ve Canıtez; 2005). Sözü edilen makroekonomik faktörler ve gelişmeler şunlardan meydana gelebilir (Oktav, Kavas, Önce, ve Tanyeri, 1990):

- İç ve dış pazarlardaki talep koşulları,
- Ülkeler arası üretim faktörleri ve maliyetlerindeki farklılıklar,
- Ülkeler arası enflasyon oranları farklılıkları,
- Döviz kurları arasındaki farklılıklar,
- Teknolojik gelişme seviyelerindeki farklılıklar,
- Ekonomik birleşmeler, tarifeler ve kotalar gibi uluslararası politikalar ve uygulamalar,
- Üretim tekniklerindeki farklılıklar.

Bu doğrultuda işletmelerin varlığını sürdürmeleri için gerekli olan talep ve arz dengesinin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesi amacıyla, işletmelerin belli bir dönem geçtikten sonra yukarıda bahsi geçen nedenlerle uluslararasılaşma sürecine girmesi ve bu sonuca ilave olarak gelişimini ve stratejisini bu yönde oluşturması önem arzetmektedir.

1.1.4. Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri

Uluslararasılaşma süreci kavramsal olarak incelendikten sonra bir işletmenin uluslararası pazarlara hangi yollarla girebileceğinden bahsetmek gerekmektedir. Mevcut yerel pazarında talep edilen ürünü tüketici ile kolayca buluşturan işletmeler için uluslararası pazarlar öngörüldüğü ölçüde kolay olmayabilir.

Bu nedenle işletmelerin girmek istediği pazarla ilgili çok sayıda bilgiyi ve belgeyi güvenilir şekilde toplaması ve toplamış olduğu verileri çok iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

Tüm bunlarla birlikte pazara hangi yöntem ile gireceği konusu da netleşmiş olacaktır. Şöyle ki; her ülkenin kendine has ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı vardır. Bu yapı gerek verilerin toplanmasını, gerekse de toplanan verilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesini ya güçlendirmekte, ya da zorlaştırmaktadır.

Örneğin, gelişmemiş olan ülkelerin uluslararası ticaretten beklentileri çok yüksek olsa da, ekonomik ve eğitim düzeyinin düşük olması, ülkenin içinde bulunmuş olduğu terör vb. unsurlar, kültürel ve coğrafi faktörler gibi birçok olgu bu ülkelere ticareti zorlaştıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan gelişmiş ülkelerde ise uygulanan yoğun kontrol ve tarife engelleri, lisans ve/veya belgelendirme gibi standart üstü beklentiler, maliyet unsurları ve rekabet şartlarının yoğun ve yıkıcı olması bu ülkelere ticareti zorlaştıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

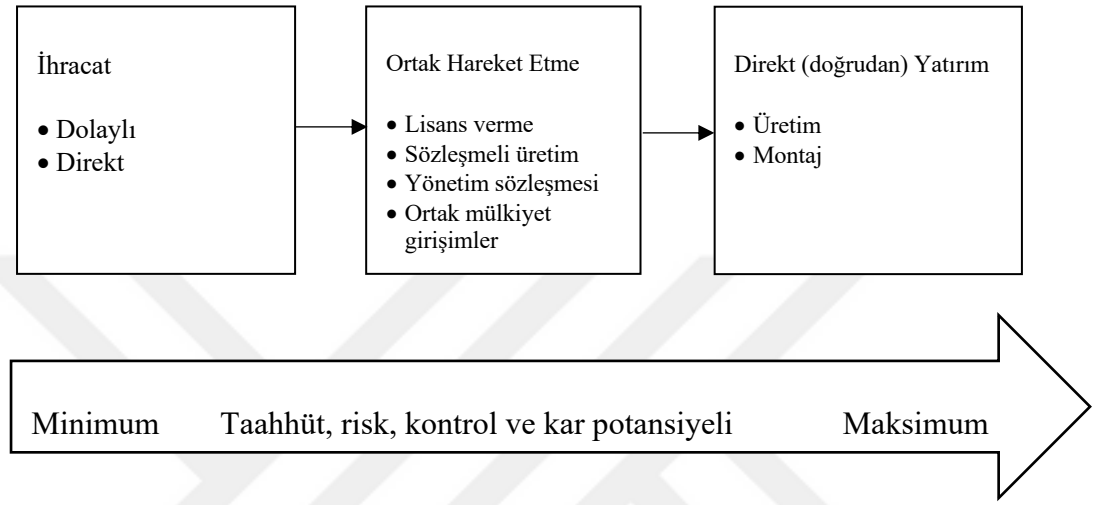
Katsikeas ve Leonidou'nun (akt. Koçoğlu, Sarıtaş, 2016) 1996'da ifade ettiğine göre ihracat pazarlama literatüründe kabul edilen şu ki; bir işletmenin ihracat faaliyetlerine başlaması ve sonra yurtdışı pazarın gereklerini yerine getirmek için iki önemli faktörün uygun olması gerekmektedir. Birincisi; işletmenin yurtdışı pazara giriş gönüllülüğü ve eğilimi, ikincisi ise; bu faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli kapasite olmalıdır. Bu iki faktör özellikle işletmenin ihracat pazarlama stratejisini belirlemek açısından önem taşımaktadır (Katsikeas & Leonidou, 1996).

O halde dış pazarlara yönelik pazarlama araştırmalarında; öncelikle ön araştırma olarak demografik-fiziksel çevre, politik çevre, ekonomik çevre ve kültürel-sosyal çevre gözden geçirilmeli; ikinci olarak, endüstrinin pazar potansiyeli, pazara girişe engeller (ticarete konulan gümrük, kota vb. sınırlandırmalar, patent ve markalar vb.) ve mamul potansiyeli (tüketici tercihleri, mahalli üretim, ithalat ve tüketim, rekabet aracıları vb.) olarak analiz edilmeli ve üçüncü olarak da; işletmenin satış potansiyeli analiz edilmelidir. Bu son ve önemli aşamada, satış hacminin tahmini, ihracatla ilgili taşıma ve sigorta maliyetleri ile çeşitli diğer maliyet unsurları ve karlılığı etkileyecek piyasa fiyatı, rekabet gücü, kredi uygulamaları, döviz kuru vb. önemli hususlar üzerinde durulmalıdır (Çavuşgil, Guidelines For Export Market Research, 27-33, 1985).

Bu çerçevede uluslararası pazara girmeyi düşünen bir işletme için üzerinde durulması gereken birkaç pazara giriş seçeneği mevcuttur. Bu seçenekler incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlanacağı gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır. Söz konusu seçenekler, en az riskli, en az düzeyde

taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren "***ihracattan***" başlayarak, sırasıyla, ***"lisans verme", "üretim sözleşmesi", "yönetim sözleşmesi"*** ve ***"ortak mülkiyet"*** şekillerindeki ortak hareket etme ve en fazlasını gerektiren ***"direkt yatırımdır"*** (Mucuk, 2017).

Şekil 2. Dış Pazara Giriş Şekillerinde Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri



Kaynak: (Mucuk, 2017)

Şekil 2.'de de görüldüğü üzere işletmelerin uluslararası pazarlara girmek için belirlemiş olduğu strateji ve almış olduğu karara göre risk seviyesinde ihracat en düşük ve en öngörülebilen bir seçenek olarak karşımıza çıkmakta iken, doğrudan yatırım diye ifade ettiğimiz direkt yatırımlar maksimum risk içermektedir. Bu hususları daha kapsamlı incelemek gerekmektedir.

1.1.4.1. İhracat

İhracat uluslararasılaşmayı odağına almak isteyen ve ilk defa uluslararası pazarlara girmeyi hedef edinen işletmeler için en basit ve en fazla kullanılan yoldur. İşletme tarafından üretilen ürünlerin ve/veya hizmetin ulusal sınırlar dışına çıkması ile tanımlanabilir.

Bu ticaret işletmelerin ürettiği ürünlerin veya hizmetlerin aynen gönderilmesi şeklinde olabileceği gibi gönderilecek ülkeye göre bir dizi değişiklik yapılarak da olabilir.

Örneğin trafiğin sağdan aktığı ülkelerin araçlarının o ülkeye göre üretilerek gönderilmesi gibi.

İhracata konu olan ürün veya hizmet kadar bu ihracatın nasıl gerçekleştirileceği hususu ise ikiye ayrılmaktadır. Dolaylı ve dolaysız (doğrudan) ihracat.

1.1.4.1.1. Dolaylı (aracı vasıtasıyla) ihracat

Bu ihracat yönteminde ihracatçı firma ve/veya üretici ile nihai tüketici arasındaki bağlantı doğrudan kurulamaz. Bu sebepten ötürü dağıtım kanalı dolaysız (doğrudan) ihracata göre daha uzundur.

Söz konusu ihracat bu yönüyle, ürünlerin veya hizmetlerin uluslararası piyasalara hedef ülkedeki bir yurtiçi aracıdan yararlanılarak ulaşmasıdır ve bu yöntemde yer alan aracılar dolaysız ihracatın uygulamada mümkün olmadığı durumlarda ihracatçı işletme ülkesindeki aracılardan yararlanır (Taşkın, Uluslararası Pazarlama Güncel Küresel Yaklaşımlar, 2017).

Ayrıca ihracatın bu türünde işletme, dış pazarlara açılmanın riskini minimum düzeyde tutmakta ve dış ticaret şirketleri olarak bilinen ihracatçı şirketlerden veya başka bir aracı kuruluşlardan yararlanmaktadır. Burada söz konusu olan yerli aracı, yerli ihracatçı tüccar, yerli ihracatçı acentesi veya kooperatif bir organizasyon şeklinde olabilir (Mucuk, 2017).

Uluslararası pazara girişte minimum risk düzeyinde yer alan söz konusu yöntem; işletmelerin iç piyasaya satış yapmasına benzemektedir (Hollosen, 2008). Uygulama kolaylığı ve risk düzeyi birlikte düşünüldüğünde ihracata ilk adım atan işletmeler ve özellikle sermayeyi yetersiz olan işletmeler için en uygun yöntemdir.

1.1.4.1.2. Direkt (doğrudan) ihracat

Dolaylı ihracat yöntemiyle ihracata dolaylı yoldan aracılar vasıtasıyla adım atan işletmeler; belirli bir dönem sonra yatırım, sermaye yapısı, diğer ülkelerde yer alan işletmelerle kurduğu temaslar, katıldığı uluslararası tanıtım faaliyetleri (fuar, B2B,

B2M, firma ziyaretleri vb. faaliyetler) sayesinde doğrudan ihracat yapmaya başlayabilirler.

Bu şekilde aracı herhangi bir organizasyonu kullanmadan ihracatı gerçekleştiren işletmeler daha yüksek risk ve daha çok yatırım gerektiren doğrudan ihracatı başlatmış olurlar. Burada işletmeler kendi istekleri çerçevesinde doğrudan ihracata atıldıkları gibi, beklenmedik şekilde iç piyasalarda gelişen daralmalar ve azalan kâr olgusu nedeniyle de doğrudan ihracata yönelebilirler.

Maggiori (akt., Yoldaş, 2020) 1992'de dolaysız ihracatta işletmeler bağımsız aracıları kullanmaksızın ihracatı kendilerinin gerçekleştirdiğini, bu sayede ihracatçı firmaların fiyatlandırmada, taşımada, finanslamada ve ihracat pazarlamasından bilgi toplamada kontrolü elinde tuttuğunu (Maggiori, 1992) ifade etmiştir.

Her ne kadar doğrudan ihracatta kontroller operasyonel olarak sağlanmış gibi gözükse de yapısı itibariyle riskler kontrol altında değildir. Mesela ödeme ve tahsilat belirsizliği, kara, hava ve deniz taşımacılığındaki lojistik riskler, ülke içi gündem dışı belirsiz terör vb. saldırılar gibi riskler doğrudan ihracat yapan işletmeler için hep kontrol dışı kalmaktadır.

Dolaysız ihracatta yurtiçi aracılar olmasa da ürün ve hizmetler yurtdışında yerleşik hedeflere doğru yönlendirilmektedir. Bunlar çoğunlukla yurtdışında yerleşik yabancı müşteriler, ithalatçılar vb. olabildiği gibi; yurtdışı satış büroları, uluslararası toptancı şirketleri, devlet kuruluşları, e-ticaret müşterileri ve ülkeleri analiz ederek uygun ve kaliteli mal ve hizmet arayışında olan satışçılar olabilir.

Tüm bu bilgiler ışığında gerek dolaylı gerekse de dolaysız olarak dış pazarlara ihracat yoluyla girmek;

- En kolay giriş yoludur, risk ve firmanın pazar için ayırdığı kaynaklar asgari düzeydedir,
- Geniş kaynaklara sahip olmayan firmalar için ya da siyasi risk, belirsizlik veya pazarın cazip olmaması nedeniyle büyük miktarda yatırım yapmanın tavsiye edilmediği durumlar için en uygun giriş yoludur,

- Firmanın hedefleri coğrafi genişlemek, satış hacmini arttırmak ve birim maliyetleri düşürmek için cazip bir seçenektir,
- Dış pazarlara giriş yollarının oluşturduğu bir ölçeğin öğesidir (Bradley, 2002).

Tablo 4. Dolaysız İhracat ve Dolaylı İhracatı Avantajları/Dezavantajları

İhracat Türü	**Avantajlar**	**Dezavanatajlar**
Doğrudan (dolaysız) İhracat	- Pazar ile daha iyi ilişkiler kurulabilir, - İhracat aşamalarını daha fazla kontrol edebilir, - Aracıları kullanmadığı için daha çok kar imkânı, - Daha iyi satış çabası ve imkânları.	- Satış organizasyonu yatırımı, - Yabancı pazarlara taahhüt gerekliliği, - İhracatçı doğrudan risklere daha fazla maruz kalabilir.
Dolaylı İhracat	- Sınırlı taahhüt, - Düşük risk, - Esneklik.	- Aracının tutumundan dolayı fırsat kaybı potansiyeli, - Yetersiz kontrol imkânı, - Pazar ile zayıf ilişki kurulması.

Kaynak: (Douglas & Craig, 1995) akt. Yoldaş, 2020.

Tablo 4.'de de görüldüğü üzere uluslararası pazara girişte kullanılan en yaygın yöntem olan ihracatın türlerine göre avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Bunların dışında ihracatın yapılacağı ülkelerce alınan tedbirler ve önlemlere ek olarak riskler de – gümrük vergileri ve kotaları, tarifeler, tarife dışı engeller, lojistiği oluşturan maliyetler ve taşıma riskleri- işletmelerin ihracatı bazen zorlaştırmaktadır.

1.1.4.2. Ortak Hareket Etme

Uluslararası pazarlara girmenin en çok tercih edilen yöntemi olan ihracatın ardından yine uluslararası pazarlara girmekte kullanılan yöntemlerden birisi de ortak hareket

etmedir. Bazı kaynaklarda iş ortaklığı modelleri, sözleşmeye dayalı giriş alternatifleri olarak anılan bu yöntemler içinde "lisans anlaşmaları", "üretim sözleşmeleri", "yönetim sözleşmeleri" ve "ortak mülkiyet" yer almaktadır.

1.1.4.2.1. Lisans anlaşmaları

Bu yöntemde iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Lisansını lisans anlaşması ile kullanım hakkını veren lisansör ile kendisine sunulan lisans kullanım hakkını kabul eden lisansiye. Bu çerçevede uluslararası pazara giriş yöntemlerinden en uygun olan lisans anlaşmaları; lisansörün belirli ödemeler ve diğer koşullar altında patent, ticari marka, çoğaltma veya kopyalama ve know-how haklarından birisini veya bir kısmını lisansiyeye devretmesidir (Yoldaş, 2020).

Daniels (akt. Yoldaş, 2020) 1994'te lisans anlaşmalarının içeriği; icatlar, patentler, süreçler, formüller, modeller, dizaynlar, kopyalama ve çoğaltmalar, müziksel ve sanatsal denemeler, ticari markalar, ticari isimler, marka isimleri, yöntemler, propagandalar, prosedürler ve sistemlerden oluşmaktadır (Daniels & Radebaugh, 1994).

Lisans verme günümüzde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin, Japonya'da satılmakta olan ilaçların yaklaşık %50'si Avrupa ve ABD şirketlerinin lisansı altındadır. Coca-cola firması yaklaşık 30 ülkede 200 lisans alana, 3000'den fazla ürün için marka adını lisans verme yoluyla kullandırmaktadır. Disney yine karakterlerinin giyiminden saatlere, oyuncaktan ev tekstiline kadar farklı ürünlerde birçok ülkede adının kullanımına izin veren bir başka ülkeye lisans verendir. 2001-2002 yıllarında Warner Bros'un Harry Potter film karakterlerinin ürünlerinin hemen hemen her alanda var olması yine yapmış olduğu lisans anlaşmalarının bir sonucudur. MTV Avrupa Müzik Kanalı lisans vererek Avrupa'da yaklaşık 61 Milyon eve girmeyi başarmıştır. Bugün Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray gibi futbol kulüpleri marka adı ve logolarının kullanımını lisansla vererek, Avrupa ülkelerine aşılamayı hedeflemişlerdir. Moda dünyasının birçok tasarımcısı isimlerini lisans verme yoluyla gözlük ve parfüm gibi farklı alanlarda da duyurmaya çalışmaktadır. Örneğin, Burberrys Of London firmasının gözlükleri, lisansı alan Safilo firması tarafından üretilmektedir. Görüldüğü

gibi marka lisansları farklı sektörlerdeki firmalara verilmektedir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, ve Tığlı, 2007).

Lisans anlaşmaları yoluyla yürütülen uluslararası pazar girişimleri sayesinde işletmeler bir dizi avantaj elde etmektedir. Öncelikle söz konusu anlaşmalar sayesinde işletmeler; gelirini ve kârını olumlu yönde arttırırken, fiziki bir gönderim olmadığından yüksek taşıma maliyetlerinden de olumsuz yönde etkilenmezler. Bununla birlikte işletmeler bu sayede girdikleri pazarda ticari markalarını ve patentlerini de koruma altına almış olmaktadırlar.

Sarathy (akt., Yoldaş, 2020) 1991'de lisans anlaşmalarını tercih eden işletmeler, yabancı ülkelerin gümrük mevzuatlarından kaynaklanan sorunlarla karşılaşmadıkları gibi, mallarının pazarlanmasında da hazır bir dağıtım ve servis hizmetine kavuşurlar. Ayrıca lisansör işletme lisanslama ile lisansının bulunduğu pazar hakkında hızlı ve doğru bilgi edinebilir (Sarathy, 1991).

Lisans anlaşmalarının yukarıda ifade edilen avantajlarının yanında bazı dezavantajları da mevcuttur. Lisans verenin sahip olduğu rekabete yönelik bilgi ve deneyimin lisans alana aktarması bir süre sonra olası rakipler yaratabilir. Üstelik bu rakipler aynı ürünü daha ucuza mal ederek daha düşük fiyatla satabilirler (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, ve Tığlı, 2007).

Bununla birlikte diğer bir dezavantaj ise; lisansör firmanın lisansiyeye sunmuş olduğu anlaşmanın gerekliliği nedeniyle ürün, üretim ve teknolojik olarak tüm bilgi birikimini aktarmasıdır. Lisans anlaşmasının son bulması ile anlaşma süresi içinde aktarılan bilgi birikim; lisans anlaşması yapmış olduğu pazarı ve diğer komşu pazarları kaybetme riskini beraberinde getirmektedir.

Uluslararası alanda en hızlı yayılan lisans verme şekli "franchising"dir (Türkçe'de kelime karşılığı olmadığı için, orijinal adıyla anılır). Bunda, uluslararası işletme marka adını ve gerekli temel maddeleri sağlar, eğitimi üstlenir, mal ve hizmet için kalite garantisi alır. Coca-cola, Kentucky Fried Chicken gibi dev işletmelerin dünyada bu tür yüzlerce lisansı vardır (Mucuk, 2017).

1.1.4.2.2. Sözleşmeli Üretim

Üretim sözleşmeleri; uluslararası pazara giriş yöntemleri içinde riski az olan ve hızlı yollardan biridir. Uluslararası pazara açılmak isteyen işletmelerin üretmek istedikleri ürünlerini kendi ülkelerindeki yüksek maliyetler, vergi ve sosyal güvenlik gibi yasal düzenlemelerde karşılaşılan zorluklar nedeniyle başka bir ülkede ürettirmesi olarak tanımlanabilir.

Bu sayede iki işletme arasında yapılan üretim sözleşmesinden kasıt; ürünlerini ürettirmek isteyen uluslararası pazarda yer alan bir işletmenin yerel bir işletme ile anlaşmasıdır. Yerel işletmenin üzerine düşen görev; yurtdışında yerleşik işletmenin istediği ürünü, istediği kalitede ve yine istediği takvime göre eksiksiz ihraç etmektir.

Ürünleri üreten yerel firma üretmiş olduğu ürünleri anlaşma koşulları çerçevesinde sözleşme sahibi işletme ülkesine gönderebildiği gibi, işletmenin talep ettiği diğer ülke pazarlarına da gönderebilir. Bu açıdan bakıldığında uluslararası pazara açılmak isteyen firma riskli olarak görmüş olduğu bir pazara ürününü, herhangi bir üretim tesisi veya büyük çaplı bir üretim birimi yatırımı yapmadan sokma fırsatı yakalayacaktır.

Anlaşma şartları sözleşmeye bağlı olarak yürütüldüğünden sözleşme süresi sonunda anlaşmanın devam edip etmeyeceği iki taraf arasındaki mutabakata bağlıdır. Sözleşme süresi sonunda anlaşmanın feshi gerçekleşirse işletme, ya farklı bir yerel işletme ile anlaşma yoluna gidecek ya da anlaşma süresi içinde elde etmiş olduğu bilgi ve birikim nedeniyle kendi tesisini kuracaktır.

Maliyet avantajı, riski minimize etme, yatırım maliyetine gerek duyulmaması vb. birçok avantajın yanında lisans anlaşmalarına benzer dezavantajları bulunmaktadır. Bu anlaşmalara en iyi örnekler özellikle ABD veya Avrupa kökenli ülkelere ait markaların üretim tesislerinin ucuz işgücü, lojistik imkanlar ve devlet teşvik politikaları gibi sebeplerle Uzakdoğu'da ve/veya Latin Amerika'da yer alması verilebilir. Örnek verecek olursak Apple, Nike, Adidas, Mercedes, Volkswagen gibi belli başlı otomotiv markaları, büyük kimya fabrikalarının üretim tesisleri vb.

Özellikle uluslararası firmaların sözleşmeli üretime yönelme nedenleri şöyle sıralanabilir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, ve Tığlı, 2007):

- Uluslararası firma kendi ülkesindeki 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, pazar testi verilerini elde edecek biçimde sözleşmeli üretim yoluyla pazar hakkında bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca pazar hacmi yeni bir üretim tesisi kurmayı gerektirmeyecek düzeyde olduğunda da sözleşmeli üretimin tercih edilmesi daha karlı olacaktır.
- Dış pazardaki değişen talepleri daha hızlı karşılayabilmek için sözleşmeli üretim yararlanılabilir. Bu yolla pazardaki müşterilere daha da yakınlaşılabilir.
- Büyük bir potansiyele sahip dış pazarda; tarife, kota, gibi ithalat engellerini aşmak için sözleşmeli üretime başvurulabilir.

Bununla birlikte üretim sözleşmesi yapmanın sağladığı faydalar kadar dezavantajları da mevcuttur. Sözleşmeli üretimin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini, ve Tığlı, 2007):

- Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olmaktadır.
- Sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte olası bir rakip olabilmektedir. Çünkü firma üretim know-how'ını edinmiştir.
- Üretim ve kalite standartları açısından yeterli bir yerel üretici bulmak zor bir iştir. Bu engeli aşmak ise ancak pazarlama araştırmasıyla mümkün olabilir.
- Yerel bir üreticiden yararlanıldığı için üretimden kaynaklanan karlardan yoksun kalınabilir (Karafakıoğlu, 2019).
- Kotabe'nin 2000'de belirttiği üzere düşük işçilik ücretleri, işçi-işveren ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanmasına neden olarak, üretimin verimliliğini azaltabilir (Kotabe ve Helsek, 2000; akt. Cengiz ve diğerleri, 2007).

- Uluslararası firmanın, yerel firmanın üretim faaliyetleri üzerinde sürekli kontrolü olmalıdır, ürün kalitesi için bu bir zorunluluktur.

1.1.4.2.3. Yönetim Sözleşmesi

Hizmet ihracatından kullanılan yöntemlerden olan yönetim sözleşmeleri; özellikle bir işletmenin, bir kurumun, bir teşekkülün nasıl yönetileceği ile ilgili taraflarca imza altına alınan sözleşmedir.

Bu yöntem ile ulusal işletme, dış pazardaki bir işletmeye "yönetim teknik bilgisi (know-how)" sağlar; mal yerine otel, hastane veya benzer kuruluşları yönetmek üzere "yönetim hizmeti" satar (Mucuk, 2017).

Yönetim sözleşmeleri, belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kâr payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun birleşimi şeklinde de olabilmektedir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tığlı, 2007).

Uluslararası pazarlarda yönetim sözleşmeleri, gelişmekte olan ülkelere sanayi ülkelerinin doğrudan yatırım yapmasının yerine geçen bir yatırım aracı olarak uygulamada görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler için, teknik ve ticari know-how elde etmek hayati bir önem taşırken bunun yanında ekonomik bağımsızlıkların kaybedilmemesi önemli bir konudur. Bu yüzden, bu tür ülkelerin çoğunda, yabancı yatırımcıların doğrudan yatırımlarını güçleştiren ve sınırlayan yasalar, aşılması masraflı ve güç mevzuat engelleri, siyasi engeller bulunmaktadır. Bu engeller karşısında yabancı yatırımcılar, çoğu kez, kendi şirketlerini doğrudan faaliyete sokamadıkları için evsahibi ülke şirketlerinden azınlık hisseleri satın alırlar. Bunun yanında kendi personellerini getirip istihdam edemedikleri için de evsahibi ülkeden yerel işgücünü eğitmek ve planlamaya hatta yönetime katmak zorunda kalırlar. Yabancı yatırımcıların masraflarını arttıran, kayıplara uğramalarına sebep olan ve kazanç planı yapmalarını güçleştiren bu tür unsurlara, pek çok gelişmekte olan ülkedeki istikrarsız siyasi hayatın ve bazı politik hareketlerin yarattığı riskler de eklenebilir. Böylece örneğin hesaplanamayan kamulaştırmalar ve sermaye riskleri karşısında yatırımcılar korunma ihtiyacı içinde olacaktır. Bu hususta yatırıma ikna edici garantiler bulmak, çoğu kez güç olmaktadır (Öz, 1997).

Hegstadand'ın ifade ettiği üzere; günümüzde yönetim sözleşmelerinin işletmeler arasında pek çok farklı sektörlerde kullanıldığı görülmektedir. Genellikle hizmet sektöründe yapıldığı düşünülen bu tip sözleşmelerin bununla kalmayarak tarım, sanayi, gibi sektörlerde de yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Yönetim sözleşmelerinin kullanıldığı sektörler Tablo.5'de detaylı olarak görülebilir (Hegstadand ve Newport, 1987; akt. Cengiz ve diğerleri, 2007).

Tablo 5. Yönetim Sözleşmelerinin Kullanıldığı Sektör ve Alt Sektörler

Tarım: • Ticari tarım • Mandıra ürünleri • Büyük-küçük baş hayvan yetiştiriciliği • Sulama sistemleri	**Sanayi:** • Madencilik, • Küçük sanayi, • Tekstil, • Kimya, • Gıda, • Mobilya, • Makine, • Çimento, • Bira, • Petrol ürünlerinin işlenmesi ve dağıtımı
Nakliye: • Hava yolları, • Hava alanları, • Otobüs hatları, • Kara taşımacılığı, • Tren yolu, • Deniz taşımacılığı, • Kargo teslimi, • Liman yönetimi.	**Kamu hizmetleri:** • Gaz, • Su, • Elektrik, • Posta işlemleri, • Haberleşme, • Sağlık.
Hizmetler: • Bankacılık, • Sigortacılık, • Perakendecilik.	**Turizm:** • Otel, • Seyahat acentesi, • Tatil köyü.

Kaynak: *(Hegstadand & Newport, 1987)*

1.1.4.2.4. Ortak Mülkiyet Girişimleri

Japonya, Güney Kore gibi bazı ülkeler %100 yabancı sermaye yatırımına izin vermezler. Bu zorunluluk ve çeşitli avantajları nedeniyle, yatırımcı olarak gidilen

yabancı ülkede yerel yatırımcılarla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir iş oluşturma yoluna gidilir. Günümüzde ekonomik ve politik nedenlerle hayli yaygın olarak başvurulan ortak mülkiyetli yatırım ve iş kurma, bir dış ülkede yerel işletme olarak katılma, yerel işletmenin esas işletmeden hisse alması veya yepyeni bir işletme oluşturma gibi şekillerde gerçekleşebilir. Ülkemizde ortak mülkiyet girişimlerinin örneği çoktur; Doğuş Oto-Volkswagen, Fiat-Tofaş vb (Mucuk, 2017).

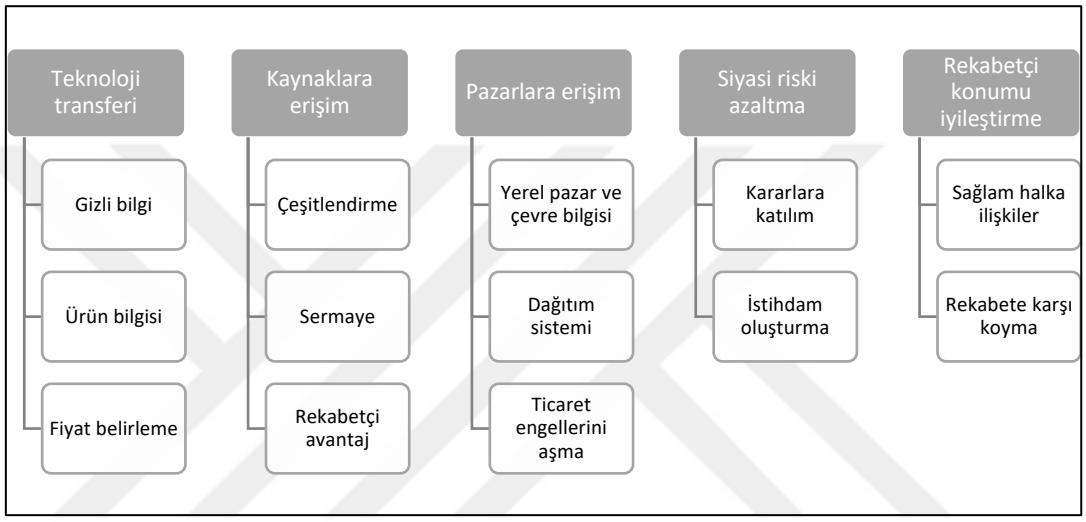
Walsh'ın 1988'de (akt.; Cengiz ve diğerleri, 2007) belirttiğine göre yabancı pazar giriş stratejilerinden ortak girişimin tercih edilmesi gereken durumlar aşağıda verilmiştir (Walsh, 1988):

- Yerel yasalarca yüzde yüz mülkiyete müsaade edilmiyorsa,
- Yerel devletin tavrı yabancı yatırımcılara sıcak değilse ve yasalarca yasaklanmamasına rağmen yabancı firmaya cazip bir alternatif olarak gözükmüyorsa,
- Kısa bir süre içinde yerel pazarlama bilgisine veya mevcut bir yerel dağıtım ağına sahip olunması gerekiyorsa,
- Potansiyeli olan tüm pazarlara girebilmek için yeterli finansal kaynak mevcut değilse,
- Yönetimsel ve personel kaynakları sınırlı ise (özellikle daha küçük olan taraf için geçerli bir durum),
- Siyasi ve/veya başka belirsizlikler yatırım risklerinin sınırlanmasını şart koşuyorsa,
- Üretici firma tedarik kaynaklarını (özellikle hammadde kaynaklarını) güvende bulundurmak istiyorsa ortak girişimi mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, uluslararası pazarlardaki ortak girişimler, teknoloji transferini kolaylaştırır, kaynaklara ve pazara erişim sağlar, siyasi risklerin azaltılmasına yardımcı olur ve firmanın rekabetçi konumunu güçlendirebilir. Ortak girişimler, özellikle de ortak girişim büyük bir yatırım içeriyorsa, riski azaltmanın bir yolu olarak gösterilmektedir. Ortak girişimler ayrıca, bir ortağın ya da tüm ortakların yatırım portföyünü çeşitlendirmek açısından da faydalı olabilir (Bradley, 2002).

Ancak bu yolun izlenebilmesi için pazarın yeterince büyük olması, diğer dış pazar giriş yöntemlerinin sakıncalarının faydalarından fazla olduğunun görülmesi ve yatırım riskinin katlanabilir bir düzeyde kalması gereklidir. Çünkü bu yatırım seçeneğinde dış pazar riskleri çok fazladır. Öte yandan birçok ülkede yerli üretimin teşviki ve korunması amacı güdülmekte, bu tür yabancı sermaye yatırımlarına izin verilmemektedir (Karafakıoğlu, 2019).

Şekil 3. Uluslararası Ortak Girişimlerin Sağladığı Faydalar



Kaynak: (Bradley, 2002)

Diğer tüm girişimlerde olduğu gibi ortak girişimlerin de avantajları kadar dezavantajları bulunmaktadır. Hatta ortak girişimlerin dezavantajları bazen ciddi kayıplara neden olabilir. Her ne kadar her iki taraf da kazanç sağlamak için bir araya gelip ortak bir girişimde bulunuyor olsa da, bu ortaklıkta kazançlar kadar kayıplar da paylaşılmaktadır (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tığlı, 2007).

Keegan ve Green'e göre ortak girişimlerin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Keegan & Green, 2015):

- Firma bir ortakla çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetleri oldukça yüksektir,
- Ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimali bulunmaktadır,
- Dinamik bir ortak, gelecekte ciddi bir rakip olarak firmanın karşısına çıkabilir.

1.1.4.3.Direkt (Doğrudan) Yatırım

Dış pazara girmede sonuncu yol, dış kaynaklı "üretim" veya "montaj" tesisi kurmak için direkt olarak yatırım yapmaktır. İşletme, ihracat yaptığı bir pazarda hayli deneyim kazanmışsa ve o pazar yeterince büyükse, orada üretim tesisleri kurmaya yönelebilir. Bunun belirgin avantajları vardır (Mucuk, 2017):

- Ucuz işgücü veya hammadde ile dış ülkenin yatırım teşvikleri ve taşıma avantajlarından kaynaklanan tasarruflar,
- Girilen ülkede iş ve istihdam imkanı açmanın sağlayacağı olumlu imaj,
- İşletmenin, mamulünün yerel pazara daha kolay adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olacak şekilde; hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtımcılarla iyi ilişkiler geliştirmesi,
- Yatırımlar üzerinde denetimi tamamen elinde tutma ve bu sayede üretim ve pazarlama politikalarını, uzun vadeli uluslararası amaçlarına hizmet edecek şekilde geliştirebilme.

Johansson'un (2000) ifade ettiği üzere; bazen yurtdışında direkt yatırımın ihracata yol açtığını belirtmekte fayda var. Doğrudan yatırımla yurtdışında bir üretim tesisi kurulduğunda malzeme ve parçalar genellikle yatırım yapan firmanın kendi ülkesinden yatırım yapılan ülkeye ihraç edilir (Johansson, 2000; akt. Cengiz ve diğerleri,2007).

Bunun dışında yatırım, tarifeler ve tarife dışı engeller olarak özetlenebilecek ticari kısıtlamaların da bertaraf edilmesinde önemli bir alternatiftir. Buna ilave olarak talep yönlü en önemli engellerden biri de yurtdışı pazarlarda yabancı ürünlere karşı tepki olması ve yerli ürünlerin tercih edilmesidir. Bu noktada, ürünün ülke menşei önem kazanır. Bu gibi ülkelerde yatırım yapılarak olumsuz ülke menşei imajından kaçınılabilir (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tığlı, 2007).

Tablo 6'da da görüldüğü üzere bir yabancı ülkede yeni üretim tesisi kurmak yönetim açısından oldukça önemli bir iş yükü, bürokrasi ve zaman gerektirir. Yapılması gereken iş sadece üretim tesisi kurmakla bitmez. Bunun ötesinde çalışacak personelin seçilmesi ve eğitimi, yönetim kademesinin oluşturulması vb. oldukça zaman alır. Bu açıdan zaman zaman yurtdışında bir üretim tesisini sıfırdan kurmak yerine firmalar

mevcut yerel tesisleri satınalma yoluna başvurmaktadırlar. Yerel tesislerin satın alınması üretim tesisi kurmaya kıyasla daha hızlı gelişen ve genellikle daha ucuz bir yöntemdir. Eğer firmanın acilen yurtdışında üretime girişmesi gerekiyorsa, uzun zaman alması nedeniyle yeni üretim tesisi kurmak yerine, mevcut üretim tesislerini satın alma alternatifi ortaya çıkar (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tığlı, 2007).

Tablo 6. Satınalma veya Yeni Üretim Tesisi Kurmanın Avantaj ve Dezavantajları

	Satınalma	**Yeni üretim tesisi**
Avantajlar	• Pazara hızlı giriş • Dağıtım kanallarına ulaşım • Mevcut yönetim deneyimi • Hazır marka adı, ün • Düşük rekabet	• Son teknoloji • Entegre üretim • Operasyonel etkinlik
Dezavantajlar	• Mevcut operasyonla entegrasyon • İletişim ve koordinasyon problemleri • Mevcut işe uyum	• Yatırım maliyeti • İş kurma ihtiyacı • Zaman gecikmesi

Kaynak: (Douglas ve Craig, 1995; akt. Cengiz ve Diğerleri, 2007)

Ülkemiz, doğrudan yabancı yatırımı çekme noktasında iyi konumda yer alan bir ülke iken; özellikle 2020 yılı sonrasında tüm dünyada etkisini gösteren pandemik rahatsızlık nedeniyle ekonomik belirsizlerin artmasıyla birlikte söz konusu yatırımlar azalış göstermiştir.

2016-2020 döneminde 33.3 Milyar Dolar uluslarası doğrudan yabancı yatırım girişi olurken, ilk sırayı 5.4 Milyar Dolar ile Hollanda'lı yatırımcılar aldı. Bölge bazında 21 milyar 526 milyon dolarla ilk sırayı Avrupa alırken, Avrupa'yı 8 milyar 773 milyon dolarla Asya, 5 milyar 682 milyon dolarla Yakın ve Orta Doğu ülkeleri, 2 milyar 496 milyon dolarla Körfez ve 2 milyar 386 milyon dolarla Amerika ülkeleri izledi. Söz konusu dönemde Avrupalıların Türkiye'ye yatırımı, toplam yabancı yatırım tutarının yüzde 64,5'ini meydana getirdi. Ayrıca bahsi geçen dönemde doğrudan yabancı yatırımların ülkelere göre dağılımında ilk sırayı 5 milyar 365 milyon dolarla Hollanda alırken, onu 3 milyar 95 milyon dolarla İngiltere, 2 milyar 928 milyon dolarla

Azerbaycan, 2 milyar 305 milyon dolarla İspanya, 2 milyar 108 milyon dolarla ABD takip etti (Karatay, 2021).

BÖLÜM 2.

ULUSLARARARASI PAZARLARDA BÖLÜMLENDİRME, HEDEF PAZAR SEÇİMİ VE STRATEJİLERİ

2.1. Pazar Bölümlendirme Kavramı

İşletmelerin ulusal pazarlarda ortaya koyduğu büyüme ve gelişime paralel olarak farklı nedenlerle uluslararasılaşmaya başladığını, bunun da aşamalı olarak gerçekleştiğini ve bu sayede ürünlerini ve hizmetlerini sadece ulusal pazarlarda hedef kitleye sunmak için değil, aynı zamanda uluslararası pazarlara da sunduğunu ilk bölümde kapsamlı olarak inceledik.

Aslında bu süreç işletmeler için büyüme ve gelişimin doğal bir süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcutta yer aldığı pazarın olanakları, devletin yaklaşımı ve sunmuş olduğu teşvikler ve destekler, ürünlerin ve hizmetlerin diğer ülke pazarları için de kabul edilebilir nitelikte olması, yatırımlar sonrasında ortaya çıkan arz fazlası, rekabetin daha az yaşandığı "mavi okyanuslara" açılma arzusu vb. tüm nedenlerle işletme yönetimi açısından uluslararası pazarlara açılmak bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda işletme tarafından sunulan ürünlerin ve hizmetlerin pazarlama karması dikkate alınarak, diğer ülkelerin pazarlarına nasıl, ne oranda ve hangi strateji ile sunulması gerektiği ayrıca önem arz etmektedir. İşletmeler tarafından sunulan ürünler ve hizmetler; bazen girilen hedef pazar ülkesi için yenilikçi bir ürün olurken, bazen de hâlihazırda tüketilen ancak fiyat rekabeti, kârlılık, kalite vb. nedenlerle nihai tüketicide fark yaratan bir unsur olarak pazarlamaya konu olmaktadır.

Bu gerekçelerle işletmeler tarafından sunulan ürünlerin ve hizmetlerin hedef pazarın seçimi ve seçilen hedef pazara erişimde izlenecek stratejiler; uluslararası pazarlamanın en önemli konusu haline gelmiştir. Özellikle pazarlama karmasını oluşturan mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalı çalışmaları hedef pazar istek ve arzuları dikkate

alınarak planlamalıdır. Örnek verecek olursak yabancı ülke için üretilecek ürünler hedef ülkede yer alan yasalar ve mevzuatlar dikkate alınarak üretilmeli, söz konusu ülke standartlarına uygun olmalı, fiyatlandırma yapılırken ülkede yer alan benzeri ürünlerin fiyatları dikkate alınarak belirlenmeli, hedef kitleye uygun tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmeli ve nihayetinde en uygun dağıtım kanalı ile ürünler ve hizmetler nihai tüketiciye sunulmalıdır.

Tüm bu çalışmaların ana aktörleri işletme içi ve dışı faktörlerdir. Öncelikle işletme içinde yer alan yönetimsel yapının bu değişime ayak uydurması ve bu değişim sonrasında ortaya çıkacak her türlü riski pro-aktif olarak öngörebilecek yeteneklere sahip olması beklenirken, istihdam edilen diğer personelin de bu sürece adapte olması gerekmektedir. İşletme dışında yer alan ve kamu tarafından sunulan teşviklerin ve desteklerin uluslararası pazarları hedefine alan işletmeler yönünde kullanılması ve makroekonomik göstergelerin uluslararası pazarlara açılmayı destekler nitelikte kriz beklentisinden uzak, stabil ve güvenli bir ortamı işaret etmesi beklenmektedir.

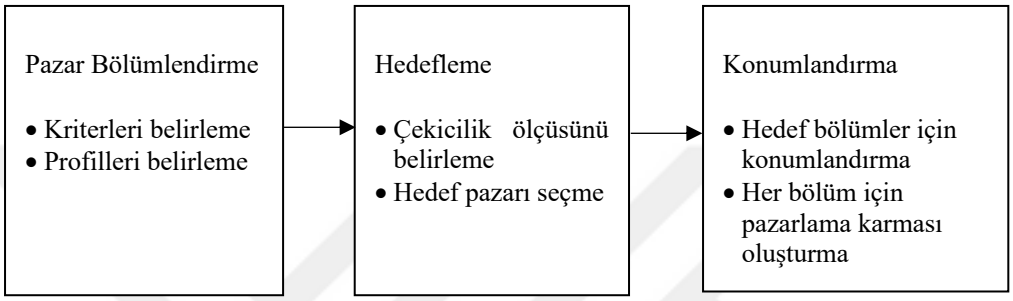
Bu bağlamda işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini uluslararası pazarlara sunarken hangi pazarı seçeceklerini ve bu pazara hangi strateji ile gireceklerini belirlemesi gerekmektedir. Bunun için de yapılan çalışmalar sonrasında teorik olarak ortaya atılan belli başlı kriterler ve bu kriterlere bağlı olarak oluşturulmuş olan hedef pazar stratejileri mevcuttur.

İşletme ne tür bir pazara yönelik olarak faaliyet gösterirse göstersin, pazarlama yönetimi hedef pazarları seçmeli ve bu pazarları ayrıntılı olarak inceleyerek, onları oluşturan tüketici ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamanın en iyi yollarını bulmalıdır. Bu çerçevede, genelde yoğun rekabet koşullarının bulunduğu bir pazarda başarılı olmak için birtakım sistemli ve planlı çalışmaların yapılması gerekir ki, bunlar sırasıyla pazar bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırmadır (Mucuk, 2017).

Yapılması gereken sistemli çalışmaların ilk adımını oluşturan pazar bölümlendirme, en basit ifadesiyle, pazarı oluşturan tüketicilerin nispeten benzer özelliklere sahip, dolayısıyla benzer mal ve hizmetlere ihtiyaç duyan bir takım gruplara ayrılmasıdır. İkinci adım olan pazar hedefleme; tüketici gruplarının oluşturduğu her bölüm veya

segmentin ticari açıdan değerlendirilerek, çekici (cazip) görünen bir veya daha fazla bölümün girilecek hedef pazar olarak seçilmesidir. Üçüncü adım pazar konumlandırma ise, hedef tüketicilerin zihninde rakip markalara göre belirgin, farklı ve arzu edilir bir yer edinmesidir ki, buna pazarlama karmasının oluşturulması yoluna gidilecektir (Martin & Garda, 1986). İşletmeleri hedef pazar ve ürüne götüren üç adım Şekil 4'te görülmektedir.

Şekil 4. Pazar Bölümlendirme, Hedefleme ve Konumlama



Kaynak: (Armstrong ve Kotler, 2003; Akt., Mucuk, 2017)

Hedef pazar seçim sürecini ve stratejilerini kapsamlı olarak ele almadan önce pazarların analiz edilmesi ve bölümlendirilmesi kavramını irdelemek gerektiği kanaatindeyim.

2.1.1. Pazar Bölümlendirmenin Anlamı ve Amacı

Pazar bölümlendirme uluslararasılaşma sürecini odağına alan, aşamalı olarak uluslararası pazarlara ürünlerini ve hizmetlerini sunmaya başlayan işletmeler için en önemli konuların başında gelmektedir. İşletmeler ulusal sınırların dışına açılırken ilk etapta hangi pazara gideceklerine karar verirler. Daha sonra işletmenin yetkili organları söz konusu uluslararası pazarı; coğrafi, demografik, psikografik ve tüketici davranışları kriterlerini dikkate alarak bölümlendirmeye tabi tutar ve nihayetinde elde etmiş olduğu verilere istinaden en uygun hedef pazarı belirler. Hedef pazar belirleme sürecinde bahsi geçen kriterlere ek olarak, ülkenin yetkili kurum ve kuruluşları ile sahadan elde edilen ve doğruluğu kesinleşmiş olan ticari istihbarat bilgisi de ayrıca önem arz etmektedir.

Burada üç kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki nihai tüketici pazarları, ikincisi örgütsel (endüstriyel) pazarlar, üçüncüsü ise uluslararası pazarlardır. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunacak işletmeler öncelikle ne tür bir pazarda faaliyette bulunacağının kararını vermelidir. Diğer bir ifadeyle işletmenin üzerinde odaklanacağı pazarlar nihai tüketici pazarları mı veya örgütsel pazarlar mı olacaktır? İşletme öncelikle bu sorunun yanıtını vermelidir. Çünkü mal ve hizmetlerin kullanım amaçları baz alındığında, en temel pazar bölümleri (segment) nihai tüketici pazarları ve örgütsel pazarlardan meydana gelmektedir (Ecer & Canıtez, 2005).

O halde tanım olarak pazar bölümlendirme; bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, farklı ve karmaşık olan pazarı, benzer ilkelere, ihtiyaçlara yada özelliklerine göre gruplara ayırma sürecidir (Taşkın, Pazarlama Esasları Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları, 2009).

Uluslararası düzlemde pazar bölümlendirme ise; uluslararası piyasanın, her biri farklı pazarlama karması ve farklı ürün sunulmasını gerektiren, benzer ihtiyaçları, özellikleri ve davranışları olan benzer gruplara bölmesidir. Bir pazar bölümü aynı ihtiyaçları ve istekleri paylaşan müşteri grubundan oluşur. En basit anlatımı ile pazar bölümlendirme; "pazarı iyi tanımlanmış dilimlere ayırmaktır" (Kotler & Keller, Pazarlama Yönetimi, 2018).

Mesela herhangi bir otomotiv firmasının üreterek tüketicinin kullanımına sunmuş olduğu "E" ve üstü segment otomobillerin hepsi belirli bir hedef kitle için üretilmiş olan araçlardır. Bunlar yüksek gelir seviyesine sahip iş adamları, yöneticiler ve/veya politikacılar göz önünde bulundurularak üretilirken, onların istek, arzu ve beklentileri karşılanmaktadır. Diğer taraftan spor özelliği ağır basan tek kapılı, hatchback otomobiller ise daha çok genç nüfus düşünülerek üretilen ve onların istek, arzu ve beklentilerine kulak veren araçlardır. Bu haliyle üst segmentte konfor ve rahatlık ön plana çıkıp, araçlar ona göre üretilirken, spor segmentinde yer alan araçlarda ise sürat ve gösteriş ön plana çıkarak ona göre üretimleri planlanmaktadır.

Pazarları oluşturan tüketiciler veya alıcılar (istekleri, kaynakları, bulundukları yerler, satınalmada tutumları ve alım şekilleri gibi) çeşitli bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Tüketicilerin çeşitli tipte mamulleri tercih etmeleri, pazarda heterojenliğe yol açar. Birbirinden farklı tipte mamullere ihtiyaç duan tüketimlerinden oluşan pazara "heterojen pazar" denir. Ev, otomobil, elbise gibi mallarla ilgili pazarlar hayli heterojendir. On kişiye, "nasıl bir ev veya otomobile sahip olmayı istediği" sorulsa, muhtemelen bunların hepsinin ayrı tip evi ve otomobil modelini arzu ettiği cevap alınır. İşte pazar bölümlendirme, söz konusu ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, nispi olarak homojen –birbirine benzer- ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması esasına dayanır. Kısaca pazar bölümlendirme; heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer mamullere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına ayrılması işlemidir (Mucuk, 2017).

2.1.2. Pazar Bölümlendirmenin Yararları

İktisatın ana konusu; sınırsız olan insan ihtiyaçlarının, sınırlı olan kaynaklarla karşılanmasıdır. Bu açıdan bakıldığında sınırsız olan insan ihtiyaçlarının belirli bir oranda karşılanması ve tüketici açısından tatmin edilecek seviyede tutulması için heterojen pazarın belirli değerlendirme kriterleri ile homojen hale getirilmesi pazarlama karması için olmazsa olmaz koşuldur.

Bu şekilde pazarı kendi içinde yorumlanabilir ve ölçülebilir bölümlere ayırmak ve sonrasında hedef pazar ve pazarlama karması çalışmalarını yürütmek işletmelerin pazarda tutunabilmesi için gereklidir. İşletmelerin bu yönde sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortaya koyması için buna uygun yönetici ve uzman personel istihdamına sahip olması da ayrıca önem arz etmektedir. Sahadan elde edilen verileri öncelikli olarak yorumlama, değerlendirme ve analiz etme kabiliyetine sahip olan bu yöneticiler işletmenin pazarlama ve satış stratejisini buna uygun olarak organize ederler.

Bu yönetim ve pazarlama stratejisi oluştuktan sonra pazardan gelen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bölümlenmiş pazarlar aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Akat, 2013):

- Ölçülebilirlik: Belirlenen bir pazar bölümünün hacmi ve satın alma gücü sayısal olarak ölçülebilir olmalıdır. Örneğin bir pazar bölümünde kırmızı renkten hoşlanan müşterilerin ölçülmesi güçtür. Ancak kırmızı renk otomobillerden hoşlanan müşteri gruplarının ölçülmesi imkan dahilindedir.
- Ulaşılabilirlik: Saptanan her bir pazar bölümüne çeşitli iletişim araçları ile kolayca ulaşılmalı ve ilgili ürün ya da hizmet arz edilebilmelidir.
- Uygunluk: Söz konusu pazar bölümü uygun büyüklüğe ve satın alma gücüne sahip olmalıdır.
- Yeterlilik: Belirlenen pazar bölümüne yönelik olarak işletmeler yeterli personel ve diğer kaynaklara sahip olmalıdır.

Bölümlenmiş pazarların ölçülebilir, ulaşılabilir, uygunluk ve yeterlilik özelliklerine sahip olması; söz konusu pazarda kalıcı ve sürdürülebilir bir pazarlama karması çalışması yapmak için yeterli olacaktır. İlk etapta pazara sunulan ürünler ve hizmetler pazardan gelen verilere istinaden ürün yaşam eğrisi dikkate alınarak ya yeniden üretime tabi tutulacak ya da mevcut ürün tüketici tercihlerine istinaden yeniden tasarlanacak, fiyatlandırma yine nihai tüketicinin arz ve talep dengesine uygun olarak belirlenecek, tutundurma faaliyetleri bu çerçevede organize edilecek ve en son olarak ürünler ve hizmetler pazarın talep ettiği gibi uygun dağıtım kanalı ile alıcıya ulaşacaktır.

Pazar bölümlendirmesi için yukarıda bahsi geçen genel yararların yanında, spesifik açıdan da aşağıda yer alan yararların sayılması mümkündür (Akat, 2013):

- İşletmeler kârlılığın yüksek olacağı daha uygun pazar bölümlerine odaklanırlar.
- Pazar fırsatları daha doğru ve etkin bir şekilde tanımlanabilir.
- Pazarlardaki değişimler ve gelişmeler pazar bölümlendirmesi sayesinde daha yakından izlenebilir.
- Hedef alınan pazar bölüm veya bölümlerine yoğunlaşılacağından, pazarlama yöneticileri daha etkin olabilirler.
- İşletme ve kaynakları pazar bölümlendirmesi sayesinde daha etkin kullanılabilirler.

2.1.3. Uluslararası Pazarlarda Bölümlendirme

Pazar bölümlendirme yapılırken ürünlerin ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre sunulduğu pazarların; tüketici pazarları, endüstriyel (örgütsel) pazarlar ve uluslararası pazarlar olduğunu ifade etmiştik. Söz konusu pazarların bölümlendirmesi yapılırken kullanılan yaygın kriterler; coğrafi, demografik, psikografik ve ürünle ilgili tüketici ve/veya örgütsel davranışlar, müşteri büyüklüğü, türü ve ürün kullanımı kriterleridir.

Uluslararası pazarlar diğer iki pazara göre daha karışık ve daha fazla kriterle değerlendirilmesi gereken pazarlardır. Ülke olarak sınırımızın hemen yanında yer alan ülkeleri bile analiz ettiğimizde; çok farklı tüketim alışkanlıkları, sosyo-kültürel farklılıklar ve makroekonomik göstergelerle karşı karşıya geliriz.

Bu sebepten ötürü uluslararası pazarları bölümlendirmede de, bir veya birkaç kombinasyon kullanılır. Çok kullanılan kriterler şunlardır: **bölge temeli** (Batı Avrupa, Pasifik bölgesi, Ortadoğu gibi); **ekonomik faktörler** (gelir ve genel ekonomik gelişmişlik temelinde az gelişmiş ülkeler, yeni gelişen ülkeler ve ileri sanayi ülkeleri gibi); **politik ve hukuki faktörler** (hükümetin istikrarı, ülkenin yabancı işletmelere kolaylık sağlaması, gümrük düzenlemeleri, bürokrasinin fazlalığı gibi); **kültürel faktörler** (konuşulan ortak diller, dinler, gelenekler, diğer ortak değerler ve davranış biçimleri gibi) (Mucuk, 2017).

Uluslararası pazarların bölümlenmesinde özellikle küresel pazarlamacılar, tüketicilerden veya endüstriden gelen istek ve ihtiyaçlara en iyi şekilde hizmet vermek için standartlaştırılmış bir pazarlama karmasının mı yoksa uyumlaştırılmış bir pazarlama karmasının mı gerekli olduğunu belirlemek zorundadır. Pazar bölümlendirmesini gerçekleştirecek pazarlamacılar, en etkili yaklaşımı bulmak için gerekli olan arayışları oluşturabilirler. O halde, uluslararası pazar bölümlendirmesi süreci, müşterileri gruplamak için temel olarak kullanmak üzere bir ya da daha fazla değişkenin seçimi ile başlar. Yaygın kriterlerle birlikte yukarıda bahsi geçen kriterlerin birlikte değerlendirilmesi aynı zamanda gruplama oluşturmak için, çevrelerine bağlı olarak farklı ulusal pazarları bir araya toplamak mümkündür (Keegan & Green, 2015).

2.2. Uluslararası Pazarlarda Hedef Pazarın Seçimi

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine girdikten sonra tartışacağı en önemli konuların başında hangi giriş yöntemi ile pazara girileceği kadar, hangi pazara girileceği de ayrıca önem arz etmektedir. Bu kapsamda işletme yöneticileri uluslararası pazarlarda kendi ürünleri ve hizmetleri için en uygun pazarları belirlemek, o pazarları kendi için bölümlemek ve en son olarak sağlıklı bir seçim süreci ile girilecek pazarı belirlemek gerekmektedir.

Bu süreç kısaca hedef pazar seçimi olarak adlandırılmaktadır. Öncelikle belirtmek gerekir ki; bir işletmenin üretmiş olduğu veya sunmuş olduğu ürünlerin ve/veya hizmetlerin alıcısı tüm dünyadır. Ancak tüm dünyanın alıcı konumda olduğu bir gerçek içinde; rekabet, sözleşmeler, anlaşmalar, engeller, kotalar vb. birçok etken uluslararası pazarlamayı olumlu/olumsuz etkilemektedir.

Bazı durumlarda işletmelerin yapmış olduğu araştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde seçmiş olduğu pazarlar doğru pazar olmayabilir. Bu şekilde yanlış pazar seçimi çoğunlukla iki tür maliyete yol açar: yanlış pazara başarısızca girmeye çalışmanın gerçek maliyeti ile buna bağlı olarak ortaya çıkan fırsat maliyetleri, sözgelimi; ürünün daha başarılı olabileceği pazarlara girme fırsatını kaçırma gibi. Bununla birlikte doğru pazarları ve doğru giriş sırasını seçmek, rekabet stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Başarılı firmalar genellikle, pazarları benzerliklerine göre gruplayıp, koşullara bağlı pazarlama çalışmalarını yoğunlaştırmaya ya da çeşitlendirmeye dayalı bir politikayı önceden belirleyip, optimum uluslararası rekabet avantajı sağlayacak giriş sıralaması yaparak dengeli bir pazar portföyünde faaliyet gösterirler (Bradley, 2002).

Aslında çoğu ülke kendi koyduğu kurallar bütününde uluslararası pazarlardan gelen ürünleri ve hizmetleri kabul etmektedir. Özellikle gelişmiş olan ülkeler kendi üreticisi veya işletmesini hatta markalarını korumak amacıyla uluslararası pazarlardan gelen benzer ürünlerle ilgili ticareti minimize etmek için ciddi önlemler almaktadırlar. Diğer taraftan az gelişmiş ve/veya gelişmekte olan ülkelerde ise durum gelişmiş ülkelerden farklıdır. Gerek dünya nüfusu içinde pazar büyüklüğü dikkate alındığında az gelişmiş

ve/veya gelişmekte olan ülkelerde yaşayan nüfusun fazla olması, gerekse de dünyanın ihtiyaç duyduğu yer altı ve yer üstü zenginliklere sahip olmak gibi ayrıcalıklar bu ülkeleri uluslararası arenada farklı kılmaktadır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde uluslararası pazarlar potansiyel pazarlar ve aday pazarlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Potansiyel pazarlar ürünlerin ve hizmetlerin girebileceği pazarları ifade ederken, aday pazarlar ise o potansiyel pazarlar içinden ürünlerin ve hizmetlerin sağlıklı bir şekilde dağıtılacağı, tutunabileceği pazarları ifade etmektedir.

Johansson (akt., Cengiz ve diğerleri, 2007) uluslararası pazara girme kararında aday ülkelerin bir süreç dahilinde seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu süreçte dört aşama bulunmaktadır (Johansson, 2000):

- Aday ülkelerin belirlenmesi aşaması,
- Ön eleme aşaması,
- Detaylı eleme aşaması,
- Seçim aşaması.

İlk aşamada aday ülkeler listelenmelidir. Listede genellikle dünyadaki 200'den fazla ülkenin ismi yer alırken genellikle bir bölge seçilerek –örneğin Avrupa Bölgesi- o bölgede yer alan ülkelerin ismi listeye ilave edilir. İkinci aşamada makro seviyede ön eleme gerçekleştirilir, dolayısıyla makro çevre faktörleri göz önünde bulundurularak eleme yapılır. Yabancı pazarlara girilirken dikkat edilmesi gereken makro çevre faktörlerinin arasında politik istikrar, coğrafi uzaklık ve ekonomik gelişme yer almaktadır. Söz konusu kriterlere göre aday ülkeler elemeye tabi tutulur. Üçüncü aşamada, listede kalan her bir aday ülke daha detaylı bir biçimde incelenir. Ülke pazarının büyüklüğü, pazarın büyüme hızı, rekabet yoğunluğu ve pazara giriş engelleri gibi kriterlere göre değerlendirilir. Son aşamada ise firma amaçlarına en uygun ülke veya ülkeler belirlenerek seçilir. Bu aşamada amaç, firma ile aday ülkeler arasında en doğru eşleştirmenin yapılmasıdır (Johansson, 2000).

Hedef pazarın seçilmesi noktasında Johansson'un modellemesi gibi Çavuşgil (1985) ve Kumar'da (1994) aşamalı modellemeler geliştirmiştir. Onlara göre Johansson'un

modelinden farklı olarak ülke belirleme aşaması olmadan doğrudan inceleme, belirleme ve seçim aşamaları vardır. Buna göre Çavuşgil ve Kumar uluslararası pazarları genel olarak ülke bazında bölümlendirdikten sonra, birinci aşamada makroekonomik indikatörleri incelemektedir. Bu incelemelerden sonra uygun pazar ülkeler belirlenmekte ve nihai seçim yapılmaktadır (Ecer ve Canıtez, 2005).

Bu çerçevede en genel modelleme İslamoğlu (2000) tarafından yapılmıştır. Buna göre ulusal veya uluslararası pazarlamacı hangi pazar bölümlerinde faaliyet göstermesi gerektiğine karar verebilmek, bir başka deyişle hedef pazarını tayin edebilmek için şu işlemleri yapmalıdır (İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, 2000; akt., Yoldaş, 2020):

- Pazarı belli ölçülere göre bölümlere ayırmak,
- Pazar bölümlerini büyüklük ve değer olarak ölçmek,
- Rakiplerin pazar bölümlerindeki güçlerini değerlendirmek,
- Hizmet edilemeyen ya da yeterince hizmet götürülemeyen pazar bölümlerini ortaya çıkarmak,
- Çekici gözüken pazar bölümlerinin ayırt edici özelliklerini belirlemek,
- Hizmet edilmesi uygun görülen pazar bölümlerine karar vermek.

Hedef pazarın seçim sürecinde pazar kavramına da ayrıca değinmek gerekmektedir. Bu kapsamda uluslararası pazarlamada pazar; bazen bir ülke, bazen bir ülkenin içinde bir bölge, bazen de birkaç ülkenin oluşturduğu bir grup ülke anlamına gelir. Yine bazen pazar, belli bir ülkedeki tüketici ya da endüstriyel kullanıcıların bir bölümü anlamına gelebileceği gibi, bir çok ülkede aynı anda bulunan birbirine benzeyen tüketiciler anlamına da gelir. Görüldüğü gibi uluslararası pazarlama, her zaman bir ülke anlamına gelmez (Özcan, 2000).

Bu açıdan bakıldığında ürün stratejileri oluşturulurken her ülke tek bir pazar gibi ele alınmamalı, o pazarın çeşitli bölümleri de incelenip, stratejileri bu bölümlere göre ayarlanmalıdır. Herhangi bir ülke pazarının tümü ihracı planlanan ürünün potansiyel alıcısı olamaz. Belirli bir ürünün muhtemel müşterileri bazı özellikleri paylaşan bir pazar bölümünü oluşturur (Yoldaş, 2020).

Hedef pazarı belirlerken pazarı dilimlere ayırmadan önce pazarın doğru tanınmasına dikkat etmek gerekir. Pazarın tümü doğru tanımlanmazsa, farklı pazar bölümleri yeterince fark edilemez. Örneğin; pazar uçak yolcusu olarak tanımlanmış ise, sadece belirli uçuş hatları akla gelir. Pazar toplu taşıma araçları ya da seyahat olarak tanımlanırsa, çok değişik pazar türleri ortaya çıkar (Yoldaş, 2020).

Hedef pazar bölümleri belirlenince, ihraç edilecek ürün hedef alınan pazar bölümünün özelliklerine göre değiştirilip daha cazip hale getirilebilir ya da değişik bölümlere seslenebilmek için farklılaştırılabilir. Hedef bölümün özellikleri yakından izlendiği için o kitlenin davranış ve arzularındaki değişmeler erken öğrenilip ürün ve stratejileri hızla değiştirilebilir. Ürünle ilgili mesaj da pazar bölümünün özellikleri göre ayarlanabilir ve bölümün en çok kullandığı iletişim mecralarında verilebilir (Kozlu ve Karaca, 2019).

Tüm bunlarla birlikte hedef pazarın seçimi sonrasında işletmeler işgücü ve sermaye kaynaklarını analiz etmeli, pazara sunacakları ürünün özelliklerini ve ürün yaşam eğrisindeki yerini gözden geçirmeli, pazarın yapısını, ürün ve hizmet ile ilgili rekabetin durumunu, ayrıca sahadan elde etmiş olduğu istihbarat bilgileri ayrıca bir değerlendirmeye yapmak zorundadır.

2.3. Hedef Pazar Seçim Stratejileri

İşletmeler ulusal pazarların dışına açılmaya karar verdikten sonra öncelikle uluslararası pazarlara hangi ürünleri ve hizmetleri, hangi potansiyel ülkelere ihraç edeceklerine karar verirler. Bu kararın verilmesinden sonra çok farklı ve çok çeşitli olan ülkeler ve söz konusu ülkelerin pazar yapısı, ekonomik gelişim düzeyi, kültürel uygunlukları, ürünlere ve hizmetlere olan toplam talep vb. unsurlar belirli kriterlere göre değerlendirilerek bölümlendirmeleri yapılır. İşletmeler yapılan bölümlendirme çalışmaları ve ortaya çıkan verileri en son olarak hedef pazarın seçiminde kullanırlar.

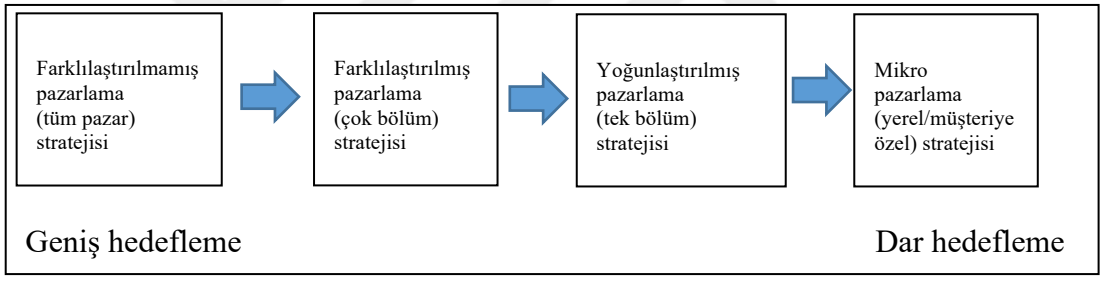
Zikmund ve Amico'nun (akt. Mucuk, 2017) 2004 yılında ifade ettiği üzere; işte bu "hedef pazar seçimi" karar sürecinde önce strateji seçimi yapılmalıdır; bu takdirde başlıca dört alternatif stratejiden birinin seçilmesi söz konusudur (Zikmund & D'Amico, 2002):

- Farklılaştırılmamış pazarlama (tüm pazar) stratejisi
- Farklılaştırılmış pazarlama (çok bölüm) stratejisi
- Yoğunlaştırılmış pazarlama (tek bölüm) stratejisi
- Mikro pazarlama stratejisi

Genel olarak uluslararası pazarlarda hedef pazarın seçimi ile ilgili teoride en çok tüm pazar, tek pazar ve çok pazar stratejileri karşımıza çıkarken, Zikmund ve D'amico ile birlikte Kotler, Amstrong gibi uzmanlarca ayrıca bir strateji daha eklenerek, girilecek pazarı mikro ölçekli olarak kategorize etmiştir.

Hedef pazarın hangi strateji ile belirlenmesinde, Şekil. 5'te de görüldüğü üzere hedefleme bazlı olarak; geniş kapsamlı bir kitleden dar kapsamlı kitleye göre gösterilmektedir.

Şekil 5. Hedef Pazar Seçimi Stratejileri



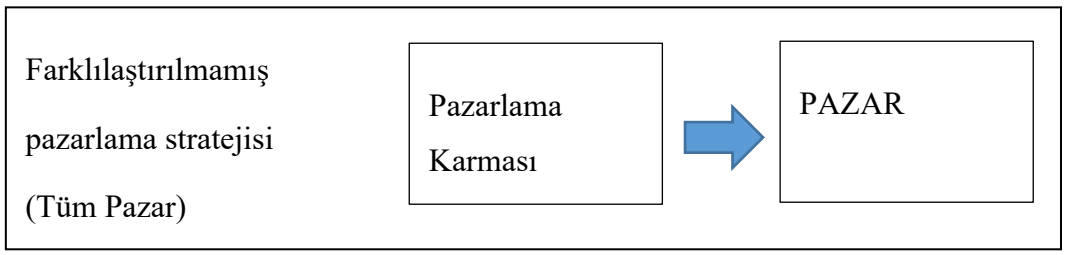
Kaynak: (Kotler ve Armstrong, Principles of Marketing, 2006; akt. Mucuk,2017)

2.3.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi; farklı kaynaklarda standartlaştırılmış küresel pazarlama, kitlesel pazarlama, yığınsal pazarlama veya tüm pazar stratejisi olarak da anılmaktadır. Bu pazarlama stratejisinde; işletme tüm pazarını tek birim veya kitle olarak ele almakta, onu oluşturan parçalardaki farklılıkları görmemezlikten gelerek veya onların birbirinin benzeri olduğunu varsayarak hareket etmektedir. Bu nedenle de yönetim, Şekil 6'da görüldüğü üzere, bir bütün pazarda mümkün olduğu kadar çok müşteriye ulaşmak için tek bir pazarlama karması geliştirmektedir. Diğer bir deyişle, toplam pazar için tek bir mamul, tek fiyat, kitlesel tutundurma programı ve kitlesel bir

dağıtım sistemi geliştirip, bununla yetinmekte; karma unsurlarında değişiklik yapmaya gerek görmemektedir (Mucuk, 2017).

Şekil 6. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Mucuk, 2017).

Bu stratejinin aynı zamanda standartlaştırılmış pazarlama stratejisi olduğunu ifade etmiştik. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere işletmeler; standart tek bir ürünü bütün pazarlarda satmak için strateji geliştirirler. Bu da standart hale gelmiş olan bir ürünün üretimini, dağıtımını ve tutundurmasını söz konusu ettiğinden, bahsi geçen stratejinin ölçek ekonomisi sayesinde düşük maliyet avantajı sağladığını göstermektedir.

Tüm pazarda çalışma ile bir firma tüm müşteri gruplarına ihtiyaç duyabilecekleri bütün ürünler ile hizmet etmeye çalışmaktadır. Sadece Microsoft (yazılım pazarı), General Motors (araba pazarı) ve Coca-Cola (alkolsüz içecek pazarı) gibi büyük firmalar tüm pazar kapsamı stratejisini üstlenebilir (Kotler ve Keller, 2018).

Yine aynı şekilde standartlaştırılmış küresel pazarlama, tüm dünyada kitlesel bir pazarın var olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bununla birlikte, bu kitlesel pazar, standardize unsurların pazarlamasıyla beraber işlev görür. Ürün uyarlaması minimuma indirgenmiştir ve bir yoğun dağıtım stratejisi, ürünü maksimum sayıdaki perakende satış yerlerine ulaşılabilir olması sağlanmaktadır (Keegan & Green, 2015).

Bu stratejide aynı zamanda maliyetleri düşürmek ve karlılığı yükseltmek için bütün pazar için aynı şekilde iletişim kurulur, müşterileri ihtiyaç ve istekleri aynı olmalıdır (Taşkın, 2017).

Kitlesel pazarlamanın en büyük potansiyel pazarı yaratarak, en düşük maliyetlere neden olduğu, böylece düşük fiyatlar ya da yüksek kâr marjının yaratıldığı tartışılmaktadır. Dar ürün grubu, araştırma ve geliştirme, üretim, envanter, ulaşım, pazarlama araştırması, reklam ve ürün yönetimi maliyetlerini düşük tutar. Farklılaştırılmamış iletişim programı da maliyetleri düşürür. Bununla birlikte, bir çok eleştirmen, pazarın artarak parçalara bölündüğünü ve pazar kanallarının ve iletişimin yaygınlaşmasının hedef kitleye ulaşmayı zorlaştırdığını ve pahalılaştırdığını işaret etmektedir (Kotler ve Keller, 2018).

Bu pazarlama stratejisine örnek olarak yukarıda ifade edilen Microsoft, Coca-Cola gibi örneklere ilave olarak Kentucky Fried Chicken, Mc. Donald gibi herkesçe bilinen markalar verilebilir. Bu markaların en büyük özelliği ürünlerine ya hiç değişiklik yapmazlar ya da çok az değişiklik yaparak aynı ürünleri pazara sunarlar.

Bu stratejinin tercih edilme sebebi şöyle sıralanabilir (İslamoğlu, 2014):

- Üretim ve pazarlama masraflarından tasarruf sağlanır,
- Tüm pazarlarda iyi bir pazar konumu sağlanması halinde yüksek karlılık elde edilir.

Bu yararlarına karşılık şu zayıf yönleri vardır (Yoldaş, 2020):

- Bir markanın tüm tüketiciler tarafından benimsenmesi beklenemez. Kimileri öteki tüketici gruplarından ayrılmak için bir farklılık isteyebilir.
- Aynı malı pazarlayan işletme sayısındaki artışı pazardaki rekabeti arttıracağından, işletmenin pazar payındaki hızlı düşüşe neden olabilir.
- Pazarın tümündeki değişiklikler, işletmeyi sarsabilir.

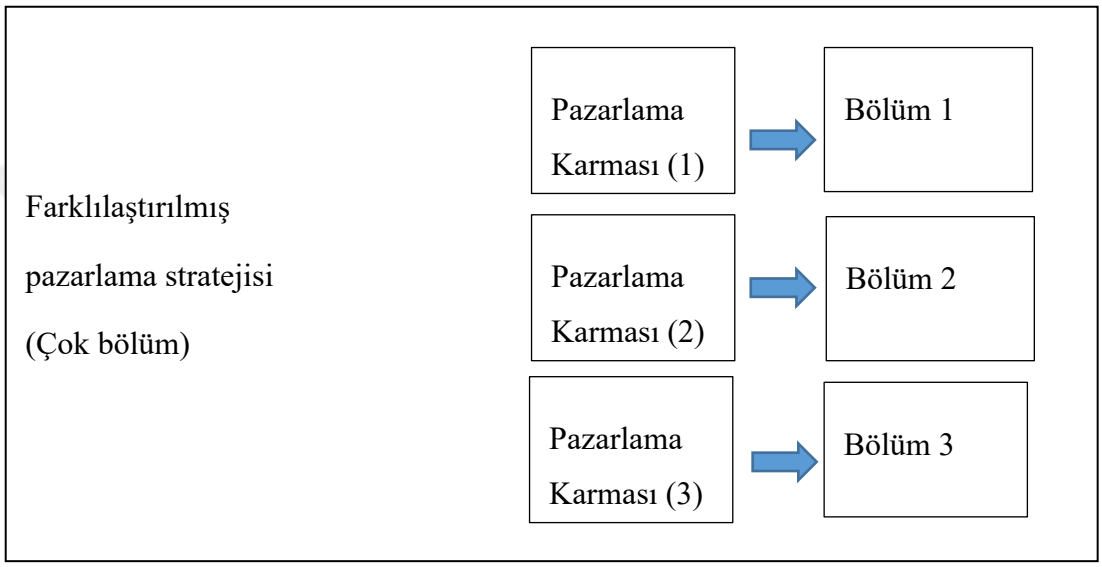
2.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi

Bu stratejide farklı kaynaklarla farklı şekillerle aktarılmaktadır. En çok sık kullanılan adıyla farklılaştırılmış pazarlama stratejisi, çok bölüm stratejisi, müşteriye göre pazarlama şeklinde de isimlendirebileceğimiz bu stratejide belirlenen her pazar bölümü için ayrı bir pazarlama karması bileşimi geliştirilir ve uygulanır. Her bir

müşteri veya müşteri grubunun beklentisine uygun politikalar geliştirilir (Karafakıoğlu, 2019).

Strateji olarak seçilecek olan hedef pazarın çoklu bölümlere ayrılmasıdır. Bu stratejinin uygulanması için her bir piyasa bölümü için yeterli sayıda verimli müşteri olmalıdır (Akat, 2013).

Şekil 7. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Mucuk, 2017).

Bu stratejide işletme iki veya daha fazla bölümünü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Çoğu kez işletmeler başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olduktan sonra, kendilerine çekici gelen diğer bölümlere de yayılırlar. Şekil 7'de üç ayrı pazarlama karması ile üç ayrı tüketici grubuna yönelik olarak pazarlama faaliyeti görülmektedir. Ancak çoğu zaman üretici işletme farklı bir mamul üretmekten çok, temel mamulünden değişik çeşitlerini kullanır; hatta bazen aynı mamulü değişik kitlelere sadece ayrı ve farklı pazarlama programı ile sunar (Mucuk, 2017). Bu strateji aynı zamanda bir işletmenin daha geniş pazar kapsamına girmesini mümkün kılmaktadır (Keegan & Green, 2015).

Bu stratejinin etkin olabilmesi için; işletmeler çeşit ekonomisine olanak veren esnek üretim sistemlerine sahip olmalıdır. Aksi takdirde çok çeşit pazar bölümlerine odaklanmak beraberinde üretimle ilgili bazı sorunları da gündeme getirebilir (Ecer ve Canıtez, 2005).

Bu stratejik yaklaşımda her pazar bölümü için ayrı bir pazarlama karması oluşturulduğu için iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki ürün uzmanlığı, diğeri ise pazar uzmanlığıdır.

"Ürün uzmanlığı" ile, firma belirli bir ürünü farklı pazar bölümlerine satmaktadır. Örneğin, bir mikroskop üreticisi üniversitelere, devlet ve ticari laboratuvarlara her biri için farklı araçlar üreterek ve belirli bir ürün alanında güçlü bir itibara sahip olarak satış yapmaktadır. Bunun dezavantajı, ürünün yerini tamamen yeni bir teknolojinin alabilecek olması riskidir. "Pazar uzmanlığı" ile, firma belirli bir müşteri grubunun birçok ihtiyacına hizmet etmeye odaklanmaktadır; örneğin, ürün yelpazesini sadece üniversite laboratuvarlarına satmak gibi. Firma, bu müşteri grubu arasında güçlü bir itibara kavuşur ve müşterilerin kullanabileceği ek ürünler için bir kanal haline dönüşmektedir. Bunun dezavantajı ise, müşteri grubunun bütçe kesintilerine uğrayabilmesi ya da küçülmesidir (Kotler ve Keller, 2018).

Bu stratejide farklılaştırma, pazar koşullarına göre, bir veya birden fazla pazarlama bileşeni üzerinde yapılabilir. Farklılaştırmanın fiyat üzerinde yapılması pazarlamada "fiyat farklılaştırması" olarak adlandırılır. Fiyat farklılaştırması ise aynı ürünün müşterilere farklı fiyatlardan satılmasıdır (Karafakıoğlu, 2019).

Bu stratejinin üstünlükleri ve zayıf yönleri şunlardır (İslamoğlu, 2000; akt.; Yoldaş, 2020):

- Üstünlükleri:
    - Farklılaştırılmamış pazarlama politikalarına göre daha yüksek satış hacmi sağlayabilir.
    - Tüketici tercihlerindeki ani değişmelere karşı daha az risklidir.
    - Mal ve fiyat farklılaştırılmasına daha elverişlidir.

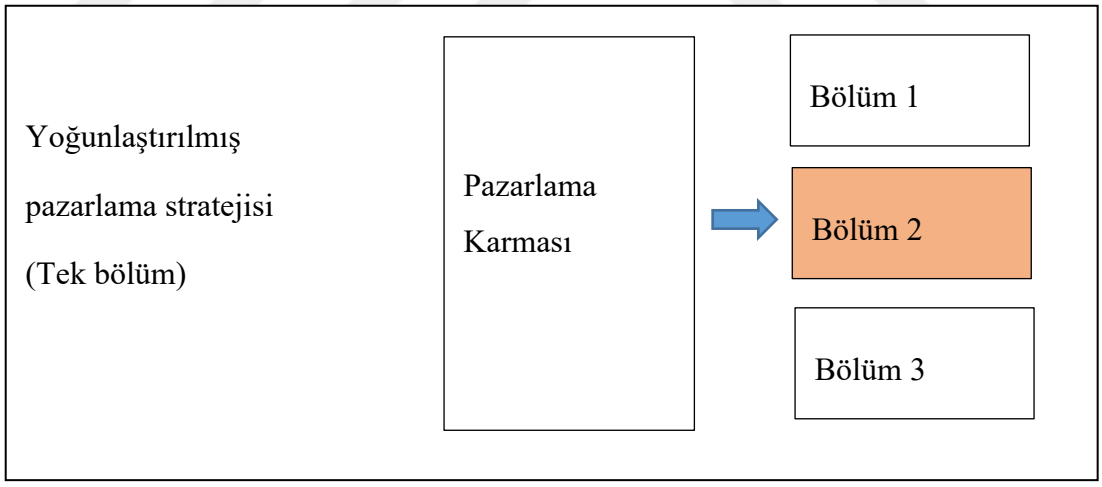
- Zayıf yönleri:
    - Üretim ve pazarlama maliyetleri yüksektir.
    - Yönetim faaliyetleri karmaşıktır.
    - Araştırma maliyetleri artar ve fazla personel istihdamına neden olabilir.

Özellikle bu strateji grubunda Unilever gibi, ProcterveGamble gibi markaları görmekteyiz. Bu markalar çok çeşitli ürün segmenti ile çok çeşitli bölümlendirme ile ülke pazarlarına girmektedir.

2.3.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek bölüm) Stratejisi

Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi; bir pazar içinde belirlenen bölümlerden sadece birini pazar olarak seçme ve tüm pazarlama çabalarını tek pazarlama karması ile bu bölüme yöneltme stratejisidir. Şekil 8'de de görüldüğü üzere, işletme, ilk strateji olarak pazar bölümlendirme yoluna gitmeyip tüm pazara yönelirken; burada, çabalarını tek pazar bölümüne yoğunlaştırmaktadır (Mucuk, 2017).

Şekil 8. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi



Kaynak: (Mucuk, 2017).

Bu stratejide işletme sınırlı sayıda mal ve hizmet ile bir veya birkaç pazar veya pazar bölümünü hedef alır. Pazarda başka pazar bölümleri, fırsatlar olduğunu bilmesine karşın bunları hedef almaz. İşletme bu bölümlerde diğerine göre daha başarılı olacağına inanmakta ve başarılı olmasının güç gözüktüğü pazarlarda rekabete girerek

kendisini yıpratmak istememektedir. Böyle bir stratejinin en önemli yararı bir veya birkaç bölümde ihtisaslaşarak farklı bir konuma sahip olmaktır. Ayrıca uzmanlaşma sadece pazarlama açısından değil, üretim açısından da etkinlik artışına neden olabilir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde olduğu gibi gibi burada da yeterli sayıda müşteri ile karşılaşmak önemlidir. Az sayıda pazarda faaliyet gösterilmesine rağmen çok satılabilirse maliyet azalır, kar artar (Karafakıoğlu, 2019).

Yoğun pazarlama sayesinde firma, bölümün ihtiyaçları hakkında derin bilgi elde etmekte ve güçlü bir pazar varlığı kazanmaktadır. Ayrıca üretim, dağıtım ve tanıtımını uzmanlaştırarak işletme ekonomisine sahip olmaktadır. Eğer bölüm liderliğini ele geçirirse, firma yüksek bir yatırım getirisi elde edebilmektedir (Kotler ve Keller, 2018).

Uluslararası pazarlarda yoğunlaşmış pazarlama stratejisi kullanmayı yeğleyen işletmelerin sayısı hayli fazladır. Örneğin bazı firmalar sadece kendilerine coğrafi olarak yakın ülkeleri tercih ederler. Ortadoğu, Rusya, Doğu Avrupa gibi. Bu pazarları tanımak, orada başarılı olmak o işletmeler için yeterlidir. Uzaklara giderek, kendilerini riske atmak istemezler (Karafakıoğlu, 2019).

Özellikle otomotiv sektöründe belli başlı markaların çok bölüme yönelmeden belirli pazarlara yönelerek ürünlerini ve hizmetlerini sunduğunu söyleyebilir. Örneğin Ferrari'nin, Jaguar'ın belirli bir segment ile bölümlenmiş pazara ürünlerini sunduğu bilinmektedir.

Bu stratejinin üstün yönleri ve sakıncaları şunlardır (İslamoğlu, 2000; akt.; Yoldaş, 2020):

- Üstün yönleri:
    - Tüm pazarlama çabalarının tek ya da az sayıda pazar bölümünde yoğunlaşması, bu pazar bölümünde üstünlük kurmayı sağlayabilir.
    - Üretim ve pazarlama masrafları azalır.
    - Seçilmiş iyi bir pazar bölümünün var olması halinde yatırım üstünden yüksek kârlılık sağlar.
    - Uzmanlık imajından yararlanmak başka pazarlara yönelebilir.

- Sakıncaları:
    - Aynı pazar bölümüne yönelen işletme sayısındaki artış işletmeyi riske sokabilir.
    - Ani tercih değişikliklerine karşı risklidir.
    - Ani bir teknoloji değişikliği geleneksel uzmanlığı geçersiz hale getirebilir.

2.3.4. Mikro pazarlama stratejisi

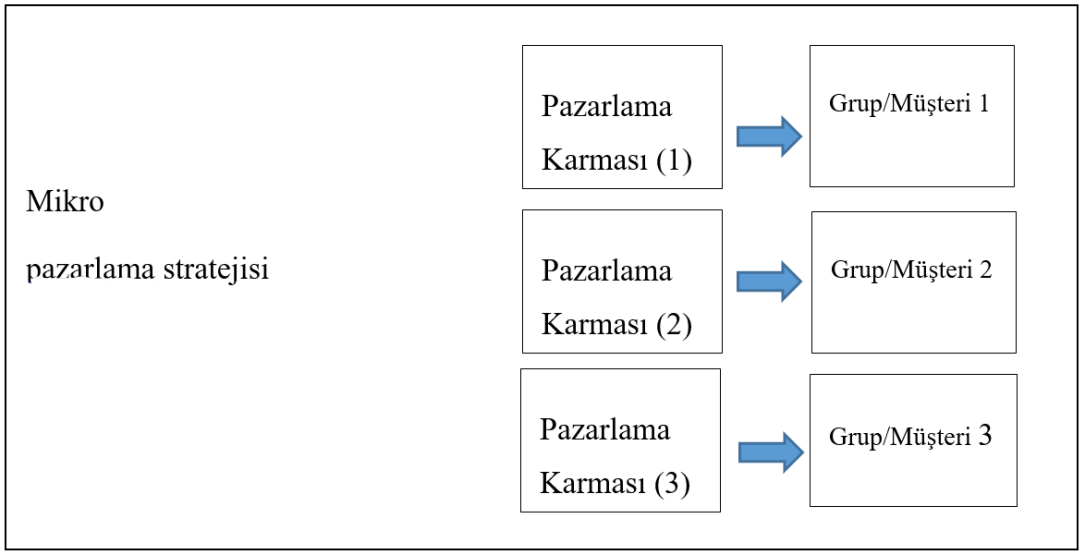
Yerel bir gruba ve/veya bir grup müşteriye özel pazarlama stratejisidir. Ulusal pazarlarda yaygın olarak kullanılan bu yöntem özellikle son yıllarda ulaşım ve lojistik sektörünün de gelişimiyle uluslararası nitelik kazanmıştır. "Tek kişilik bölüm", "kişiselleştirilmiş pazarlama" ya da "bire bir pazarlama" olarak da anılmaktadır.

İşletmeler, bireysel müşterileri ve iş ortaklıkları (tedarikçiler, distribütörler, perakendeciler) hakkında bilgi toplamada uzmanlaştıkça ve fabrikalarını daha esnek biçimde tasarlandıkça, pazara sunduklarını, mesajlarını ve medyayı kişiselleştirme yeteneklerini arttırmışlardır. Kitlesel kişiselleştirme bir şirketin, her bir müşterisinin gereksinimlerini karşılama ve bireysel olarak tasarlanmış ürünleri, hizmetleri, programları ve iletişimleri kitlesel bazlı hazırlama yeteneğidir (Kotler ve Keller, 2018).

Mikro pazarlama işletmenin kaynakları ile doğru orantılıdır. Eğer işletme sınırlı kaynaklara sahip ise bu pazarlama stratejisi çekici olmaktadır. Büyük bir uluslararası pazarda küçük bir paya sahip olmak yerine küçük piyasa bölümünde büyük paya sahip olmayı tercih eden işletmelerin seçimidir (Taşkın, 2017).

Şekil 9'da da görüldüğü üzere müşteriye özel hedef pazar seçimi stratejisi her küçük müşteri grubu veya her bir müşteri için özel ihtiyaçları karşılama gereği nedeniyle ayrıntılı müşteri bilgisini gerektirir. Mimarların, mühendislerin, terzilerin ve avukatların sundukları hizmetler müşteriye özel hizmetlerdir. Artık yerel bir müşteri grubunun, hatta bir birey ya da örgütün ihtiyaç ve isteklerine göre mamul ve pazarlama programları oluşturulur (Mucuk, 2017).

Şekil 9. Mikro Pazarlama Stratejisi



Kaynak: (Mucuk, 2017).

Uzmanlık bu stratejide de çok önemlidir. Pazar küçük olduğu için, hem üründe hem de pazarda uzman ve bu pazara başkalarını sokmayacak uzmanlığa sahip olmak gerekir. Uzmanlığı genişleten işletmeler yeterli kaynak düzeyine ulaştıktan sonra bölümden bölüme yayılarak farklılaştırılmış pazarlama stratejisi uygulayacak duruma gelebilirler. Bir işletme, değişik ülkelerin pazarlarında niş ya da yoğunlaşabileceği pazarları bulup bunları birleştirerek çok sayıda ülkede faaliyet gösterebilirler (İslamoğlu, 2014).

2.3.5. Diğer Hedef Pazar Seçim Stratejileri

İşletmelerin değişik yöntemlerle uluslararasılaşma sürecine konu oldukları takdirde ele alacakları pazar bölümlendirme faaliyetleri sonrasında girecekleri pazarı belirleyecekleri stratejileri kapsamlı olarak inceledik. Bu işletmelerin, nitelikli olan sektörlerde faaliyette bulunmasından kaynaklı, günümüzde yaygın olarak kullanılmasa da, genel kabul görmüş yöntemlerin dışında başka yöntemlerden de yararlandıkları görülmektedir.

Zamandan ve mekândan etkilenmeyerek doğrudan danışmanlık yoluyla ürünlerini ve hizmetlerini uluslararası dolaşıma sokan bu sektörlerin başında bankacılık ve sigortacılık gelmektedir. Kurumsal pazarlama faaliyetlerinden farklı olarak bireysel pazarlamayı konu edinir.

Bunun dışında son olarak değineceğimiz strateji sosyal sorumluluk pazarlamasıdır. Sosyal sorumlulukla hedef pazarlama, bölümlendirme ve hedefleme yapılırken yalnızca işletmelerin çıkarlarının değil, hedef piyasa bölümlerinin de toplumsal çıkarlarının korunması amaçlanmaktadır (Taşkın, 1990; Akt., Taşkın, 2017).

2.4. Uluslararası Potansiyel Pazarların Seçimi

İşletmeler uluslararası pazarlarda ürünlerini ve hizmetlerini satmadan önce bulunmuş olduğu sektöre/sektörlere göre alternatifli pazarları belirlemek zorundadır. Bu bakımdan çeşitli ölçütler kullanılabilir; pazarın büyüklüğü, pazarın gelişmesi (pazar potansiyelinin gelecekteki tahmini), maliyetler ve kâr, 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, işçi ücretlerine önemli ölçüde bağımlıdır. Kotalar, gümrük tarifeleri veya kısıtlamalar da satışları etkileyen önemli faktörlerdendir (Akat, 2013).

Bunun dışında uluslararası pazarlarda büyümek isteyen şirketler, pazarlama politika ve hedeflerini yeniden gözden geçirerek işe başlamalıdır. Satışların ne kadarının yurtdışından beklendiği, küçük ölçekte yurtdışı girişimleri mi, yoksa geniş bir küresel büyüme mi yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Dolayısıyla hangi pazarlara girilmeli sorusu cevaplanmadan önce büyüme hedefleri belirlenerek, şirketin ne ölçüde genişleyeceği, kaç ülkeyi hedefleyeceği saptanmalıdır. Yurtdışı pazarlara girişte iki temel yaklaşım vardır: Hedeflenen pazarlara zamana yayarak sırayla girme (şelale) ve eş zamanlı olarak pek çok pazara aynı anda girme (fıskiye) (Kozlu ve Karaca, 2019).

İşletmeler ister *şelale* yöntemi ile isterse de *fıskiye* yöntemiyle dış pazara girsin mutlaka uyarıcı bir unsurun işletmeyi tetiklemesi gerekir. Bu çerçevede işletmeler ya

kendilerine sunulan düzensiz bilgi akışı içerisinde olan bir fırsatı değerlendirerek, ya da düzenli bilgi akışı sayesinde elde edilen verilerle sistemli bir şekilde dış pazara girmektedir. İkinci yöntemde düzenli ve sistemli bilgi akışı içinde kendilerine ulaşan tüm nitel ve nicel bilgiler kapsamlı olarak analiz edilmelidir. İşletmeler çoğunlukla fırsatçı bir yaklaşımla işe başlar, daha sonra ayrıntılı inceleme ve deneme sonucu, bu süreç sistematik bir yaklaşıma dönüşür (Bradley, 2002).

2.4.1. Uluslararası Pazarın Fırsata Bağlı Seçimi

Uluslararası pazarların fırsatlara göre seçimi, şirketin ürününe yönelik ilk kez sipariş ya da istek alınmasına dayanır. Ya da yöneticilerin tatil ya da bir iş toplantısı ve konferansına katılmak gibi başka amaçlarla ziyaret ettiği bir pazarda tesadüfen bir pazar potansiyeli keşfetmesinin sonucu olarak pazar seçimi yapılabilir (Bradley, 2002).

Sürdürülebilir bir yaklaşım olmasa da yapılan ticaretten memnun kalınması durumunda işletme için sistematik bir pazara dönüşme ihtimali olan fırsata bağlı pazarlar; ürünlerinde çok fazla değişikliğe gitmeyecek, olduğu hali ile ürünleri kabul eden ülke pazarlarındaki işletmeler için iyi bir tercihtir.

Attiyeh ve Wenner'in 1981'de (akt. Bradley, 2002) ifade ettiğine göre; fırsatlara bağlı olarak pazar seçmek zaman zaman olumlu sonuçlar doğursa da, bu yönteme bağımlı kalmak pahalıya mal olabilir (Attiyeh & Wenner, 1981). Fırsatlara bağlı olarak pazar seçme yöntemiyle ilişkili beş gizli maliyet tuzağı bulunmaktadır. Bunlar (Bradley, 2002):

- Fırsatlara dayanan işlere fazla üretim kapasitesi verilmesi,
- İlk siparişi alabilmek için baştaki tasarım ve mühendislik maliyetlerine üstlenmeye razı olmak,
- Başta üretim verimliliğinin düşük olmasından kaynaklanan ek maliyetler ve yeni siparişlerin gelmemesi,
- Fırsatlardan kaynaklanan işlere başarısız olan teklifler vermenin maliyeti,
- Sürekli olarak yurtdışında fırsatlara dayanan işler kovalamasının sonucunda şirketin çabalarının boşa gitmesi.

Bu ve bunlara benzer sebeplerden dolayı fırsatlara dayalı olarak pazar seçimi uzun vadeli, sürdürülebilir bir pazar seçimi değildir. Kısa vadede bu pazarın da elde edilen bilgilerle ve birikimlerle sistematik pazara dönmesi gerekmektedir. Bu geçişin tesis edilemediği pazar ya kısa vadede kaybedilmekte, ya da işletme için ek maliyetler doğurmaktadır.

2.4.2. Uluslararası Pazarın Sistematik Olarak Seçimi

İşletmeler yalnızca ortaya çıkan yabancı pazar fırsatlarına göre hareket etmek yerine, pazar seçimi için mantıklı ve sistematik bir yöntem benimseyebilir. Firmalar, uluslararası pazar seçeneklerini ve bunların içindeki müşteri bölümlerini değerlendirirken, rakiplere göre kendi güçlü ve zayıf yönlerini, ayrıca pazar fırsatlarını ve tehditlerini tespit eder. Bu analiz, firmaları hedef ülkeler belirlemeye ve bu ülkeler içindeki pazar bölümlerini değerlendirmeye götürür. Bu tür değerlendirmeler ve işletmenin güçlü yönleri üzerinde durarak, her bir hedef ülke içindeki pazar bölümlerinde sistematik olarak teker teker ilerlemek gereklidir (Bradley, 2002).

Bu doğrultuda işletmeler; pazarın coğrafi koşulları ve mahreç olan ülkeye olan yakınlığı ile tespit etmiş olduğu pazarlar içerisinde en uygun olanları belirledikten sonra, ürünlerin ve hizmetlerin ithalat ve ihracat rakamları, tarife ve tarife dışı önlemleri, kişi başına düşen gelir seviyesi, nüfusun gelişimi, okur-yazarlık oranı, sektörün büyüme hacmi ve potansiyeli gibi parametreleri ile belirlediği pazar potansiyelini değerlendirme kriterleri ile birlikte ele alarak hedef pazarına karar vermektedir. Burada belirlemiş olduğu bazı pazarlar hedef pazar iken bazı pazarlar öncelikli pazar olarak kategorize edilmektedir.

BÖLÜM 3.

İHRACATTA HEDEF PAZAR ARAŞTIRMASI VE TİCARİ İSTİHBARATIN ÖNEMİ

3.1. İhracatta Hedef Pazar Araştırması Kavramı

Uluslararası pazarlara açılmaya karar veren işletmeler için en önemli kararın; pazara sunmuş olduğu malların ve hizmetlerin hangi ülkeler için uygun olduğu ve hangi ülkelere satılabileceği konusunda vereceği karar olduğunu ifade etmiştik. Zira hedef pazara konu olan dünya üzerinde 193 Birleşmiş Milletler üyesi devlet vardır (Wikimedia Foundation, Inc., 2022).

Burada karşımıza çok kriterli bir karar verme süreci karşımıza çıkmaktadır. Bir yandan tüm dünya pazarlarının işletmenin hedef kitlesinde yer aldığı gerçeği varken, diğer yandan gerek ekonomik, gerek sosyal olarak ülkemize uygun, gerekse de risklerin içinde yer almadığı alternatif ülkeler içinden tercih yapılma zorunluluğu vardır.

Bu konuda işletmenin ilgili birimleri mevcut pazarlama karması içinde uluslararası pazar için en doğru kararı vermek zorundadır. Bu doğrultuda uluslararası pazarlamada piyasa veya pazar, arz ve talebin karşı karşıya geldiği gerçek ve sanal bir yerdir. Bir yerde ürün, hizmet, sözleşme veya finansal araçlar, doğrudan veya aracılar vasıtasıyla para karşılığında veya takas edilerek alış veriş işlemi yapılır (Taşkın, Uluslararası Pazarlama Güncel Küresel Yaklaşımlar, 2017).

Bu amaçla doğru analizler yapabilmek adına pazarları bölümlendirmek gereklidir. Bütün dünyaya ürün satmak söz konusu olmadığı için işletmeler için işletmenin kârlı bir şekilde hizmet verebileceği piyasayı tanımlamak gerekir (Taşkın, Uluslararası Pazarlama Güncel Küresel Yaklaşımlar, 2017). Bu çerçevede pazarın ülkemizden mal ve hizmet satacak işletme için seçilen pazarın; uluslararası arenada belli bir itibara, saygınlığa sahip olması ve/veya genel kabul görmüş ticari engellerden uzak olması, ekonomik, lojistik ve sosyo-kültürel olarak uygun olması, sürdürülebilir ticaret

hacmine sahip olması, ticari ve rekabet istihbaratı açısından sağlıklı bilgi alışverişine sahip olması ve en önemlisi tahsilat ve ödemelerde tanımlanamayan risklerden uzak olması gerekmektedir.

Hedef pazarın seçimi işletmeleri günlük rutin kararlardan farklı olarak stratejik karar almaya itmektedir. Bilinmezliğin daha fazla olduğu ve dolayısıyla içerdiği belirsizlik kapsamında oldukça yüksek risk ve maliyetleri beraberinde getirecek kararlar için, karar alıcının ihtiyaç duyduğu bilgi miktarı artar (Torlak, 2021).

Tüm bu bilgiler ışığında işletmeler ve özelde de pazarlama yönetimleri mevcut ve muhtemel pazarlara ilişkin olarak; pazara giriş, pazardan çıkma, rekabete karşılık verme, fiyat belirleme, ürün geliştirme, farklılaştırma, konumlandırma, çeşitlendirme gibi kararlar alırken; tüketici davranışlarını anlama, onlara mesaj iletme ve onların geri bildirimlerini takip etme, rakiplerin hamleleri ve bu hamlelerin sonuçlarını takip etme gibi çok sayı ve türdeki konuda bazen çok farklı içerikte bilgiye ihtiyaç duyar. Her geçen gün artan bu ve benzeri çok sayıdaki bilgi ihtiyacının karşılanabilmesi için pazar ve pazarlama araştırmaları yapması kaçınılmazdır (Torlak, 2021).

3.2. Hedef Pazar Araştırması Analizleri

Hedef pazar araştırmalarında bazı analizler, daha sonraki bölümde ele alacağımız ve piyasada bilinen kaynaklardan toplanan bilgiler ışığında değerlendirmeye konu olan analizlerdir. Bu veriler tamamen sahadan toplanan gerçek ve kaynağı doğrulanmış nicel ve nitel veriler olmakla birlikte, ölçümlemeye de olanak sağlayan verilerdir. Bu veriler sayesinde işletmeler pazarı daha iyi analiz etmekte ve karar verme süreçlerini bu analiz sonuçlarına göre yapmaktadırlar. bu analizler; *ekonomik çevrenin analizi, sosyal ve kültürel çevrenin analizi, politik ve hukuki çevrenin analizi, rakiplerin ve fiyatların analizi, teknolojik çevre analizi ve demografik çevre analizleridir.*

Tüm bu analizlerle birlikte hedef pazar belirlenip bu pazarda nasıl bir konuma sahip olunacağı planlandıktan sonra, bu hedef pazara ve konuma uygun fiyat, dağıtım, tutundurma ve ürün politika ve stratejileri saptanabilir. Uluslararası pazarlarda koşullar hızla değişebildiği için işletmelerin olabildiğince esnek, değişken koşullara kolayca ayak uydurmaya olanak sağlayabilecek stratejiler geliştirmeleri gerekir.

Stratejik esneklik yurtdışında yatırım yapan işletmeler başta olmak üzere tüm uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmeler için önemlidir (Karafakıoğlu, 2019).

3.2.1. Ekonomik Çevrenin Analizi

Bir ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ortam, uluslararası hedefleri için de en büyük göstergeleridir. Genel olarak ekonomik verileri bünyesinde barındıran mikro ve makro göstergeler işletmeler için hedef pazarın belirlenmesinde en önemli kriterlerdir. Sadece uluslararası değil ulusal pazar dinamikleri hakkında da bilgi sahibi olunması gereken ekonomik veriler; seçim ve karar verme sürecinde ilk olarak başvurulması gereken verilerdir. Diğer taraftan uluslararası ticaretin en önemli konularından olan "uzmanlaşma" safhası, ülkeler arasında gerçekleşecek serbest ticaret ile gerçekleşmektedir.

Bu doğrultuda hedef pazardaki genel ekonomik durum, işsizlik ve enflasyon oranları, gelir düzeyi ve dağılımı, ekonominin büyüme hızı; talebin boyutları ve yönünü belirleyen son derece önemli etkenlerdir. Doğal olarak, hızlı bir gelişme gösteren, yüksek bir gelir düzeyi ve adil gelir dağılımı olan bir ülke, ihraç ürünlerimiz için fakir veya ülke zenginliği ufak sınıfın elinde toplanmış olan ülkeden daha çekicidir (Kozlu ve Karaca, 2019).

Özellikle sanayileşme düzeyi ile de ilişkili olan gelir ve bunun dağılımı nedeniyle çeşitli ülkelerdeki farklı hayat standartları ülkelerin pazarlama sistemlerinde de farklılıklara yol açar. Dünyada bir tarafta kişi başına yıllık geliri 20-30 bin doların üzerinde olan ülkeler, diğer tarafta birkaç yüz dolar olan ülkeler bulunmaktadır. Ancak dünya nüfusunun büyük çoğunluğu alt gelir grubuna daha yakın olmak üzere bu iki uç refah düzeyi arasında yer almaktadır. Gelir düzeyinin düşük olduğu ülkelerde yüksek fiyatlı malların satışı o malların kalitesi yüksek olmasına rağmen kolay olmamaktadır (Yoldaş, 2020).

Ayrıca endüstriyel yapı ve gelirler, bu ülkelerin gereksinim duyacakları ve zaten alabilecekleri mal ve hizmetleri büyük ölçüde etkiler. Bu açıdan bakıldığında ülkeler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilmektedir (Akat, 2013):

- Takas ekonomilerine dayalı ülkeler (kıtı kıtına yaşayan gelişmemiş ekonomiler): büyük ölçüde basit tarımla uğraşan, fazla doğal kaynakları olmayan bazı Afrika ve Güney Amerika ülkeleri, Doğu Avrupa ülkeleri ve Türki Cumhuriyetler gibi.
- Hammadde dış satımı yapan ülkeler: Daha çok bir veya birkaç hammadde üreten ülkeler. Şişi (kalay, bakır), Zaire (lastik), Suudi Arabistan (petrol) gibi.
- Endüstrileşmekte olan ülkeler: Türkiye, Mısır, Hindistan, Filipinler, Brezilya vb.
- Endüstrileşmiş ülkeler: Mamul madde satışı yapan ülkeler olup, Japonya, ABD, Fransa, İngiltere vb.

3.2.2. Sosyal ve Kültürel Çevrenin Analizi

Bir işletme için ekonomik göstergelerden elde etmiş olduğu sonuçlar kadar, hedef ülke pazarının sosyal ve kültürel ortamı da pazara girişi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu ortam içinde; hedef ülkede yerleşik nüfusun geleneksel yaşam alışkanlıkları, tüketim davranışları, kökenleri, dini inancı, örf ve adetleri yer almaktadır.

Bir toplumun sosyal ve kültürel yönleri o toplumun doğasını oluşturur. Kültür bir toplumun özüdür. Tam bu nedenle de sosyal ve kültürel çevre, pazarlama açısından kontrol edilemeyen bir değişkendir. Bir işletmenin uluslararası pazarlamadaki başarısızlığının kaynağı, bazı durumlarda kültürel çevreyi doğru anlamamasından kaynaklanabilir (Bradley, 2002).

İnsanlar ve toplumun tüketim kalıpları genelde birbirine benzemekle birlikte, uluslararası pazarlamanın belki de en güç yönlerinden biri tüketici tercih, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar (inançlar, çalışkanlık, ticarete yatkınlık, disiplin, dürüstlük, zamana değer verme, estetik, sanat, folklor, müzik, drama vb.) uluslararası pazarlama özellikle incelenmelidir. Türkçe'deki "Müslüman

mahallesinde salyangoz satmak.” özdeyişi uluslararası pazarlardaki güçlükleri ifade bakımından kullanılabilecek ilginç sözdür (Akat, 2013).

Özellikle bir ihraç ürünün pazara girişinde ve geliştirilmesinde yukarıda saydığımız etkenlere dikkat edilmelidir. Mc. Donalds Hindistan pazarına yeni girdiğinde, kutsal sayılan sığırların etinden hamburgerleri satamamış, daha sonra kültürel ve dini değerlere uyum sağlayarak köftelerini kuzu etinden yapmaya başlamıştır (Kozlu & Karaca, 2019).

Kapsadığı özelliklerinin farklı nitelikleri nedeni ile kültürün uluslararası pazarlamadaki etkisi çoktur. Bir işletmenin uluslararası piyasalardaki pazarlama sorunlarını çözme yetkinliği üç farklı unsura dayanmaktadır. İlk olarak farklı uluslararası piyasalardaki kültürel heterojenliğin üstesinden gelebilmelidir. İkinci olarak ürün ve hizmetlerin pazarlama faaliyetlerini, farklı kültürlerdeki hedef piyasalara bu ürün ve hizmetlere atfedilmiş simgesel anlamlar ile uyumlu duruma getirebilmelidir. Üçüncü olarak uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlama doğrultusunda yabancı kültürlerdeki yeni fırsatları belirleyebilme ve bunlardan yararlanabilmelidir (Taşkın, Uluslararası Pazarlama Güncel Küresel Yaklaşımlar, 2017).

Benedict ve Steenkamp’ın 2001 yılında ifade ettiğine (akt. Ecer ve Canıtez, 2005) göre; uluslararası pazarlarda kültürel kaynaklı etkilerin saptanmasına yönelik yapılacak analizlerde, kullanılacak yaklaşımlar ayrı bir önem taşırlar. Kültürel incelemelere yönelik olarak yapılacak çalışmalarda, Hofstede 40 ülke ve 100.000’den fazla örneklem grubu ile dört ayrı boyut geliştirmiştir. Hofstede’nin ortaya koyduğu sözü edilen boyutlar; bireycilik (bireysellik)-toplumculuk (kollektiflik), güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinden oluşmaktadır (Benedict & Steenkamp, 2001).

Bireysellik-Kollektiflik boyutunda; bireyselliğin yaygın olduğu kültürlerde bireyler, başkalarının desteğine gerek duymadan kişisel başarılarını gerçekleştirmek isterler ve bireysel başarıyı ön planda tutarlar. Toplumcu (kollektif) toplumlarda ise, başarı bireysel değil grup başarısı olarak değerlendirilir (İslamoğlu, Küresel Pazarlama, 2014). Almanya, Fransa, Amerika gibi ülkeler bireyci toplumlar olarak karşımıza

çıkarken, Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Meksika gibi ülkeler ise kollektif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güç mesafesi boyutunda; bir toplumda bireylerin toplumda işgal ettikleri pozisyonlar arasındaki hiyerarşik yapının ne ölçüde farklı olduğunu ifade eder. Bu kavram insanların fiziksel, zihinsel, servet, eğitim, meslek ve mevki bakımından eşit olmadıkları anlayışına dayanır. Bu boyutun yüksek olduğu toplumlarda otokratik lider öne çıkar, büyüğe ve güçlüye saygı ve itaat esastır (İslamoğlu, Küresel Pazarlama, 2014). Fransa, Yunanistan, Belçika, Japonya gibi ülkelerde güç mesafesi yüksek iken, Almanya, Norveç, Hindistan gibi ülkelerde ise düşüktür.

Erkeklik-dişilik boyutunda; aile üyelerinin toplumsal rol ve işlevlerinin nasıl oynandığı ve oynanmak istendiğini ifade eden bir kavramdır. Bu kültür aile üyelerinin satın alma kararları üzerindeki etkilerini farklılaştırır. Öte yandan toplumun bu cinslerden beklediği rollerde farklıdır. ABD, Japonya, Almanya, Avusturya, G. Kore gibi ülkeler erkeksi kültür grubuna girer. Pazarlama açısından bunun anlamı, erkeksi kültürlerde markanın başarıyı, ünü, prestiji yansıtmasına dikkat edilmesi gerektiğidir. Kadınsı kültürlerde marka ile kaliteli yaşam, eve daha fazla zaman ayırma arasında ilişki kurulmalıdır (İslamoğlu, Küresel Pazarlama, 2014).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise; belirsizliğin yaygın olduğu kültürlerde, tüketiciler risk almaya yatkın değildir. Bu durum yeniliklerin benimsenmesinde ve yayılmasında, satın alma sürecinde bilgi edinme ve alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında tüketiciyi yönlendirir. Bu toplumlarda markanın denenmesine, kullanım kolaylığı ve bilgilendirmeye, garantilere ve hizmetlere ilişkin bilgi ve uygulamalara ağırlık verilmelidir (İslamoğlu, Küresel Pazarlama, 2014).

Swift'in 1998'de belirttiğine göre (akt. Ecer ve Canıtez, 2005), geniş bir çerçeveden bakıldığında, hem psikolojik yatkınlık ve hem de kültürel değişkenler üzerinden genelden özele doğru bir kültürel irdelemenin baz alındığı görülmektedir. Daha somut bir şekilde pazar içinde psikolojik yatkınlıklar ve kültürel değişkenler incelenmek istendiğinde, aşağıdaki kültürel elementler üzerinden durulabilir (Swift, 1998):

- Dil ve iletişim,

- Din ve dinsel inançlar,
- Beslenme alışkanlıkları,
- Sosyal ve toplumsal örgütler,
- Sosyal statü farklılaştırmaları,
- Giyinme stilleri,
- Hal ve hareket tarzları ile adet ve usuller,
- Aile yapısı,
- Eğitimin koşulları,
- Hukuksal ve yasaksal kavramlar,
- Değer, tutum ve davranışlar,
- Sağlık gereksinimlerinin karşılanma tarzı,
- Ahlak,
- Tarihsel gelenekler,
- Çalışma uygulamaları ve saatleri.

Yukarıdaki gibi belli bir çerçevede yapılacak sistematik bir çalışma, kültürel kaynaklı potansiyel etkilerin önceden anlaşılabilmesine olanak verir. Bunlara ek olarak, kültürel elementler esas alınarak yapılan bir çalışmada, bazı ülkelerin diğer ülkelere karşı psikolojik yakınlık seviyeleri ve dolayısıyla karşılaşabilecekleri kültürel kökenli etkilerin niteliği saptanmıştır (Ecer ve Canıtez, 2005).

Kültürel farklılıkların, mamul geliştirme, kişisel satış, reklam, fiyat üzerinde kısacası hemen hemen pazarlama programının her yönü üzerinde etkileri olur. Pazarlama karması unsurlarından, özellikle tutundurma ve reklam birçok pazarda aynen uygulanabilir (Mucuk, 2017). Tüm bu bilgiler ışığında psikolojik yakınlık ve kültürel çevre, uluslararası pazarın seçiminde ekonomik ortamın analizi kadar önemli konuların başında gelmektedir.

3.2.3. Politik ve Hukuki Çevrenin Analizi

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler için önemli olan temel politik ve hukuki faktörler arasında; politik istikrar, ticarete getirilen sınırlamalar, düzenleyici yasa ve kurallar ile ticari anlaşmalar ve ekonomik topluluklar sayılabilir (Evans ve Berman,

1990, akt., Mucuk, 2017). Yabancı ülkede faaliyet göstermek isteyen işletme, doğal olarak, o ülkedeki politik istikrar ile kendisine karşı dostane tutum takılmasına önem verir. İzlenen ekonomik ve mali politikaların, vergiler, işletmenin büyümesi, kâr transferi vb. konularda sık sık değişmeyen, istikrarlı bir çizgide olmasına önem verir (Mucuk, 2017).

Politik etkenler ve istikrar bir ülkenin ticaret politikasını resmen etkileyebileceği gibi, tüketici davranışlarını da olumlu veya olumsuz tesir edebilir. Bu nedenle politik durumun analizi ihracat kararı öncesinde titizlikle yapılmalıdır. Bazı ülkeler politik nedenlerle Türk mallarını tercih edebilir ya da reddebilir. Uluslararası konjonktür kimi zaman bazı pazarlarda yeni fırsatların değerlendirilmesine olanak sağlarken bazılarına da ihracatı zorlaştırır. Bu tür gelişmeleri izleyen ihracatçı önemli fırsatlar yakalayabilir. İhracatçı, medyadan bölgesel ve küresel siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri izlemeli, kişisel tarih ve kültür birikimini sürekli geliştirmelidir (Kozlu ve Karaca, 2019).

Başka ülkelere dış satımda bulunmak isteyen işletmeler yukarıda bahsi geçen politik etkenler ve istikrar dışında ülkelerin dış alıma karşı olan politikalarına da dikkat etmek zorundadır. Bu politikalar hukuki çevre olarak karşımıza çıkmakta ve kapsamında; düzenleyici yasa ve kurallar ile ülkelerin bazı durumlarda yerli üreticiyi korumak maksadıyla çıkardığı sınırlamaları içermektedir. Bunların dışında GATT, WB, BM, AB gibi uluslararası kuruluşlar tarafından uluslararası ticarete getirilen kısıtlamalar ve öneriler de ayrıca dikkate alınmalıdır (Akat, 2013).

Genel olarak bakacak olursak; uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme öncelikle kendi ülkesinin yürürlükteki kanun ve düzenlemelerini kontrol ettikten sonra, o ülke ile olan uluslararası anlaşmaları incelemeli ve en son olarak girilmek istenen yasa ve kurallarını ayrıca analiz etmelidir. Söz konusu düzenlemeler şu konularda önem kazanmaktadır (Mucuk, 2017):

- Haksız rekabet ve anti-damping düzenlemeleri,
- Reklam ve diğer tutundurma uygulamaları,

- Yetkili satıcılık, distirbütörlük, temsilcilikle ilgili sözleşme yapma ve sözleşme iptali,
- Mamul kalite kontrolü, garanti ve satış sonrası hizmetler,
- Fiyatlandırma ve fiyat sınırlamaları,
- Tüketicinin korunması ve çevrenin korunması,
- Patenr, marka tescili, telif hakkı vb. hususlar.

3.2.4. Rakiplerin ve Fiyatların Analizi

Rekabet kavramı da uluslararası pazarlamada ele alınması gereken en önemli konuların başında gelmektedir. Potansiyel pazara girmek isteyen işletme, benzer ürünleri kullanıcısına sunan hedef pazardaki işletmelerden farklı olarak bir strateji ile pazara girmek zorundadır. Bu strateji bazen ürüne ürün odaklı uygulanırken, bazen de fiyat odaklı olarak uygulanmalıdır. Bu çerçevede işletme; girilmek istenen pazarda faaliyetlerine devam eden rakiplerden, sunmuş olduğu ürünlerden ve söz konusu ürünlerin fiyatlarından haberdar olmak ve bu konuyu ayrıntılı olarak incelemek zorundadır.

Eğer girilmesi planlanan dış pazarda mevcut rakipler çok kuvvetli iseler ürünün o pazarda kârlı bir şekilde satılmasını engelleyebilirler. Bu nedenle rekabet koşullarını ayrıntılı araştırmak gerekir. Rakiplerin organizasyon ve ürünleri incelenip, güçlü yönleri ve zaafları öğrenilmelidir. En başarılı rakiplerin başarı nedenlerinin çözümlemesini yapmak, alınacak pazarlama kararlarına ışık tutacaktır. Onlara karşı yapılacak mücadelede başarı şansını da kestirmek gerekir (Kozlu ve Karaca, 2019).

Girilmek istenen pazarda yer alan gerek ulusal, gerekse de uluslararası rakiplerin o ülkede nasıl başarılı olduklarını araştırmanın en büyük yararı pazara giriş stratejisini belirlemede görülmektedir. Bu karar hem pazar bölümlendirmesi kararımızı olumlu yönde etkileyecek hem de ürünümüzü o pazara göre geliştirme imkanı sunacaktır.

Bu doğrultuda uluslararası pazara girerek başarı elde eden işletmelerin genellikle başarı nedenleri arasında aşağıda yer alan konulardan bazıları bulunabilir (Kozlu ve Karaca, 2019):

- Üstün ürün ve/veya servis kalitesi,
- Fiyat avantajı,
- Maliyet avantajı,
- Üretim yerinin ve taşıma uzaklıklarının getirdiği avantajlar (maliyet ve sürat),
- Patentlerle korunabilen teknoloji ve tasarım yenilik ve özellikleri,
- Satış ve dağıtımda üstünlük,
- Reklam ve tanıtma çalışmalarının kalite ve yoğunluğunun getirdiği avantajlar,
- Vergi ve gümrük barajları ile devletin sağladığı teşvik uygulamalarının yarattığı avantajlar.

3.2.5. Teknolojik Çevrenin Analizi

Teknolojik çevrenin iki farklı boyutu vardır. Birincisi dış pazara açılmak isteyen işletmenin ulusal sınırları içindeki teknolojik yeterlilik, ikincisi ise söz konusu ulusal teknolojik gelişmişlik seviyesi ise açılabileceği uluslararası pazarlar. İşletmelerin kontrolleri dışında bulunan ve genellikle ulusal ekonominin alt yapısından kaynaklanan bu çevresel faktörler, uluslararası pazarlama eylemlerinde önemli belirleyiciler olabilirler (Ecer ve Canıtez, 2005).

Son yıllarda teknolojik ürünlerin ihracatında düşük-orta ve yüksek teknolojik ürünler olarak uluslararası bir sınıflama yapılmıştır. Özellikle yüksek teknolojik ürünlerin üretimi için gerekli altyapıya sahip olmayan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler uluslararası ticarette düşük hadlere sahip olan ürünlerin ihracatını gerçekleştirmektedir. Ülkemizin son yıllarda özellikle sanayide elde etmiş olduğu gelişmişlik düzeyi sayesinde, altyapısını yüksek teknolojik ürünlere adapte ettiği, bu çerçevede gelişmiş olan ülkelerin yüksek teknoloji içeren ürün taleplerine olumlu olarak cevap verdiği gözlemlenmektedir.

Bunlara ek olarak söz konusu teknolojik gelişmeler sayesinde uluslararası pazarlara yönelik mal ve hizmetlerin üretilmesinde de önemli kazanımlar sağlanmıştır. Özellikle esnek üretim sistemleri, üretim teknolojilerindeki gelişmelerin en büyük sonuçlarından biridir. Esnek üretim sistemleri sayesinde, teorik olarak her bir ülkedeki mevcut ve

potansiyel müşterilerin gereksinim, istek ve tercihleri dahi karşılanabilir durumdadır (Ecer ve Canıtez, 2005).

Bu bağlamda teknolojik çevre uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunmak isteyen işletmeleri etkileyen önemli dış çevresel faktörlerden biridir. Tüm ülkelerin aynı teknolojik seviyeye sahip olmadığı bilgisi dahilinde, uluslararası pazarlama faaliyetleri ile başka bir ülke pazarına girmek isteyen bir şirket o pazarın teknolojik seviyesini araştırmalı ve uygun ürünleri pazarlamayı düşünmelidir. Örneğin dünyanın belirli bölgelerinde elektrik hala yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Bu sebeple dolayı o bölgede yer alan ülkelerde, elektrikle çalışan ürünlere olan talep oldukça düşüktür (Yoldaş, 2020).

Bu çerçeveden bakıldığında uluslararası pazarlama faaliyetleri içerisinde işletmelerin kontrol edemediği önemli faktörlerden birisi; teknolojik çevre faktörüdür. O halde uluslararası pazarlama rekabet avantajını sağlamak ve bu avantajını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir (Doğan, 2000; akt. Yoldaş, 2020).

3.2.6. Demografik Çevrenin Analizi

Demografik çevre doğrudan nüfus ve nüfusun gelişim potansiyelini inceleyen bilim dalıdır. Bir ülkede yaşayan nüfusun sayısını, yaşa, cinsiyete, geçim durumuna, medeni haline, eğitim durumuna göre dağılımlarını beşeri ve ekonomik etkilerine göre incelemektedir. Uluslararası pazarlama açısından ise demografik çevre; müşteri sayısının ve potansiyelinin ortaya konmasında önem arz etmektedir.

Dünya nüfusu 1999 yılında 6 milyara ve 2011 yılında 7 milyara ulaştı. Bu yıl, Kasım 2022 tarihinde dünya nüfusunun 8 milyara ulaşacağı tahmin edildi. UNFPA, ideal bir dünyada haklar ve seçeneklerle güçlendirilmiş daha sağlıklı toplumlar için 8 milyar insanın, 8 milyar fırsat anlamına geleceğine vurgu yapmaktadır (TUİK, 2022). Söz konusu nüfus içinde en yüksek payı Çin alırken, onu Hindistan ve Amerika takip etmektedir. Çocuk nüfusun en fazla olduğu ülke Nijer iken en düşük olduğu ülke Singapur'dur. Tüm bu veriler aslında uluslararası pazarlamada hedef pazar için de ayrıca bir önem arz etmektedir. Özellikle pazarın devamlılığı, uzun vadede pazardan

beklentiler ve girilecek pazarın gelişim düzeyi demografik yapı üzerinden yapılan analizler ile ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca pazarların bölümlendirilmesinde demografik değişkenler önemlidir. İşletmeler sahip oldukları olanak ve kaynaklarla demografik yapı içerisindeki grupların gereksinim, istek ve tercihlerine yanıt veremezler (Ecer ve Canıtez, 2005). Bu amaçla işletmeler özellikle girecekleri pazarın demografik yapısını ayrıntılı olarak inceleyerek pazara sunmuş olduğu ürünleri ve hizmetleri demografik yapı bölümlendirmesine göre düzenleyecektir.

3.3. Ticari İstihbarat Kavramı ve Pazarlama Stratejisi İlişkisi

Hedef pazar araştırmalarının en önemli ve bağımsız süreçlerinden birisi de ticari istihbarattır. Özellikle veri iletişimin geliştiği günümüz küresel dünyasında internet ortamında yer alan arama motorları sayesinde çoğu bilgiye ve dokümana ulaşmak mümkündür. Hatta uluslararası pazara konu olan çoğu verinin doğruluğu teyit edilmiş olan veri olduğu noktasında herhangi bir şüphe yoktur. Dünya Bankası (WB), Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Birleşmiş Milletler (BM), Avrupa Birliği (AB) gibi çoğu uluslararası kuruluşun internet sayfalarından kullanıcıya sunduğu dış ticaret rakamları ve buna bağlı olarak sunduğu pazar bilgileri, uluslararası pazara ulaşmak isteyen işletmeler için en önemli kaynaklardır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte, özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında küreselleşmeye başlayan dünyada, uluslararası ticaretin gerek mutlak üstünlükler, gerekse de mukayeseli üstünlükler teorileri ile ülkelerin refahını arttırdığı bu dönemde, birincil verilerden elde edilen verilerden ziyade o ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik ilişkiler ağından gelen verilerin de önemli olduğu bir süreci hem de rekabetin en yoğun olduğu bir süreç içinde yaşamaktayız.

Hedef pazar araştırması yapılırken işletmelerin genel anlamda yapmış oldukları araştırmaların çoğunun ticari niteliği yoktur. Yani potansiyel ülke pazarına girilirken o ürünün uluslararası ürün/hizmet kodu (GTİP) üzerinden yapılan bir araştırma ile söz konusu ülkenin o ürünü ve/veya hizmeti ne kadar tükettiğini, ne kadarını kendi iç kaynakları ile temin ettiğini ve ne kadarını ithale konu ettiğini analiz etmek

mümkündür. Ancak o veriler ile söz konusu ürün ve/veya hizmeti hedef pazarda sunan ulusal rakiplerin analizini yapmak imkansızdır. Bu bağlamda karşımıza yeni bir kavram çıkmaktadır. Bazı kaynaklar bunu direk *"ticari istihbarat"* olarak tanımlarken, bazı kaynaklar *"rekabet istihbaratı"* ve *"dış ticaret istihbaratı"* olarak tanımlamaktadır.

Bu doğrultuda ticari istihbarat; doğru kabul edilebilir kaynaklardan elde edilen (farklı kaynaklar tercih edilir) tüm bilgilerin, hem genel stratejiye yönelik olarak hem de bir pazardaki pratik operasyonlara temel olacak şekilde dönüştürülmesi ve yorumlanması ile elde edilir. Örneğin herhangi bir pazardaki rakiplerimizin her türden bilgisi ticari değildir. Firma yöneticilerinin isimleri, son beş (5) yıllık bilançoları, ciroları, katıldıkları fuarlar, satıcı sayıları, makine parkuru, bu türden bilgilerdir ve ticari olarak değerlendirilirler (Koç, 2011).

Bu açıdan bakıldığında ticari istihbarat; özel uygulamalar için temel alınan pazardaki rakiplere ilişkin bilgilerdir. Süreç olarak ticari istihbarat rekabet avantajı için bilinen veya potansiyel rakiplerin bilgilerini toplayan, analiz eden ve değerlendiren bir sistematiktir (Köseoğlu ve Akdeve, 2013).

Buradan hareketle hangi firmaların bizim için tehdit olduğunu veya olabileceğinin değerlendirilmesidir. Hangileri ile rekabete girmek zorunda olduğumuzun ortaya konmasıdır. Hangisinin aşağı doğru indiğini tespit ederek onların pazar payına göz dikebilmektir. Hangisi ile ortak yatırım yapabileceğimizin tespit edilmesidir (Koç, 2011).

Stratejik yönetimde pozisyon yaklaşımı ile önemli bir dönüşümü sağlayan Porter (1980) rakip istihbaratını, işletmelerin pazarda pozisyon bulması ve bunun sürekliliği için rakiplerinin ne yaptıklarını izlemek amacıyla verilerin toplanması, değerlendirilmesi, sınıflanması, analiz amacıyla işletmenin stratejistleri ve karar vericilerine iletilmesi süreçlerinden oluşan bir sistem olarak adlandırmaktadır (Köseoğlu ve Akdeve, 2013).

3.4. Ticari İstihbarat Kullanarak Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Rekabet istihbaratı teorisinin dış ticaret alanına uygulanması hiper rekabetin her ürüne yansıdığı bir ortamda kaçınılmazdır. Bugün bu konuya ilgi göstermeyen işletmeler, ilgili devlet birimleri, ticareti ve ihracatı geliştirme kuruluşları kaçınılmaz olarak bu disiplin ile yüzleşmek durumunda kalacaklardır. Karar verme sürecinin temelinde bilgi ve istihbarat yatmaktadır. Dış ticaretin bütün karar verme süreçlerinde de ticari istihbarat bu rolü üstlenmelidir. Uygulamalar sürekli olmalıdır ve sistem sürekli olarak kendini geliştirerek daha üst aşamalara taşınmalıdır. Bütün mesele gerçekliği yakalayan modeller kurabilmektir. Bu aslında basittir "...fakat en basit şey zordur…" "gerekli bilginin sadeliği" kabul edilmezse, …bu tezlerle hayatın gerçekliği arasındaki çelişki bir türlü çözülemez (Koç, Dış Ticaret İstihbarat Kanalları, 2014).

İşletmelerde karar verme süreci farklı kademelerdeki yöneticilerin temel aktivitelerden biridir. Yöneticiler sürekli olarak farklı düzeylerde kararlar vermek ve uygulamak durumundadır. Karar verme süresinin sonucunda belirli tercihler gündeme gelir ve yapılan seçimlerin sonucunda uygulamaya geçilir. Yapılan tercihler firmanın uzun dönemli stratejilerini öngörebildiği gibi orta ve kısa vadeli planları da tasarlayabilir veya değiştirebilir. Bazen bu kararların hedefinde günlük işleyişler bulunabilir bazen de kısa süreli taktik kararlar gündeme gelebilir (Ünüsan & Canıtez, 2014).

Ticari istihbarat sürecinde aslında "sonuçtan bilgiye gidilir". Yani amacımızı gerçekleştirmek için bize gerekli olan bilgiler toplanır. Bu bilgi; amaca ulaşmak için izlenecek yolun belirlenmesi ve yolda yürürken karşımıza çıkacak sorunların aşılabilmesi için gerekli olan bilgidir. Amaç ve buna bağlı hedef tanımlanmamışsa ticari istihbarat üretilemez ama ticari bilgi depolanabilir, toplanabilir veya yorumlanabilir (Koç, Ticari İstahbarat ve Çağdaş İstihbaratın Stratejisi, 2011).

3.4.1. Planlama

İstihbarat niteliğinde olan verilere ulaşmadan önce işletme potansiyel pazarlar içinden kendi ürünü ve/veya hizmeti için en uygun pazarları tespit etmelidir. Bunun için

yukarıda ifade etmiş olduğumuz hedef pazar analizlerinin yardımı ile işletme bir plan çerçevesinde ülkeleri tespit etmelidir. Sonuçta tüm dünya pazarı işletmenin hedefi değildir.

3.4.2. Ticari İstihbarat Kaynakları

Potansiyel pazarlar içinden hedef pazarlar belirlendikten sonra bunlara ait verilere, bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. Burada üç kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar veri, bilgi ve istihbarattır.

Ticari veri potansiyel pazar ve firma araştırmasında işletmenin sonuca ulaşmasını sağlamak için gerekli ilk bilgidir. Bilgi kadar kapsamı geniş olmamakla birlikte tek başına değerlendirilmesi hatalı sonuçlar doğurabilir. Önceden söz konusu pazarda elde etmiş olduğumuz deneyimler, tecrübeler, yakın zamanda düzenlenmiş olan fuarlar, iş görüşmeleri, ürüne ve hizmete dair fiyat bilgisi gibi veri kapsamında değerlendirilebilir.

Ticari bilgi ise ticari veriye göre daha geniş kapsamlı ve birbirleri ile ilişkili olan ve ticarette kullanabileceğimiz her türden bilgidir. Ticari rehberler, pazar araştırmaları, periyodik yayınlar, istatistiksel bilgiler, teknik bilgiler, fuar rehberleri, gümrük bilgileri vb. de bilgi kategorisinde değerlendirilebilir. Ticari bilgiler içlerinde değerlendirmeler, yorumlar ve geleceğe yönelik projeksiyonlar taşır (Koç, Ticari İstahbarat ve Çağdaş İstihbaratın Stratejisi, 2011).

Ticari verinin ve bilginin istihbarata dönüştürülebilmesi için, verinin veya bilginin önemli olması (strateji ve taktik açıdan) ve bir kırılma noktası, değişim yaratma potansiyeli taşıması gerekir. bu veriye yorum getirme ve bundan hareket noktaları üretebilmek ticari istihbarattan strateji ve taktik oluşturmanın alanına girmektedir. Ticari veriden ticari istihbarata ve stratejinin ve taktiklerin oluşumuna giden yol titiz bir yaratıcı süreç olarak düşünülmelidir (Koç, Ticari İstahbarat ve Çağdaş İstihbaratın Stratejisi, 2011).

Bu amaçla hedef pazarların belirlenmesi sonrasında en doğru pazara ulaşmak için potansiyel pazarlara dair verinin ve bilginin ilgili kaynaklardan toplanması

gerekmektedir. Bu kaynaklar doğruluğu gerek ülkelerin yetkili organları gerekse de uluslararası kuruluşlar tarafından teyit edilmiş kaynaklar olmalıdır.

Söz konusu kaynaklar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu konuda en fazla kullanılan ayrım veri kaynaklarının birincil ve ikincil kaynaklar olarak sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre (Karafakıoğlu, 2019):

- İkincil kaynaklar; hazır verileri içerirler. Bunlar yurt dışındaki müşterilerle yapılan yazışmalar, proforma faturalar gibi firmanın kendi içinde yer alan bilgilerden, firma dışındaki araştırma kurumlarından, ulusal ve uluslararası örgütlerden ücretli veya ücretsiz olarak sağlanabilen rapor, etüt, yıllıklara kadar çok değişik kökenli ve farklı amaçlarla toplanmış bilgileri içeren kaynaklardır.
- Birincil kaynaklar ise; ikincil kaynaklarda yer almayan bilgilere ihtiyacı olan kişi veya kuruluşların, kendi özel gayretleri ile toplandıkları orijinal bilgilerdir. İkincil verilerin araştırma yapan firma açısından maliyeti, birincil verilere göre çok düşüktür. Hedef pazar seçiminde ihtiyaç duyulan bilgilerin önemli bir bölümü bu kaynaklardan sağlanabilir. Ancak çok sayıda oldukları için, bunlardan benimsenmiş olan problemin çözümüne faydalı olanlara başvurulmalıdır.

Rekabet ve ticari istihbarat açısından temel ve vazgeçilmez olan unsurlar bir araya getirildiğinde ve rekabet istihbaratı yaklaşımı dış ticaret alanına uyarlandığında veri ve bilgi toplanacak alanları aşağıdaki temel kategorilere ayırabiliriz (Ünüsan ve Canıtez, 2014):

- Pazar istihbaratı
- Firma istihbaratı
    - Kendi işletmemiz
    - Rakipler
    - Müşteriler (fiili ve potansiyel)
- Yönetici istihbaratı.

Bu kaynaklara ek olarak istatistiksel yorum ve analiz yapma olanağı sağlayan diğer kaynaklar çevrimiçi veri tabanlarıdır. Özellikle ürünlere ve/veya hizmetlere ait gümrük tarife istatistiksel pozisyonları (GTİP) adı verilen harmonize kod sayesinde söz konusu ürünlerin ve/veya hizmetleri uluslararası dolaşıma konu olan kısmı analiz edilebilmektedir. Bununla ilgili olarak Birleşmiş Milletler'in Comtrade, Uluslararası Ticaret Merkezi'nin (ITC) Trademap uygulamaları, bilgi kaynağı olarak ihracatçı firmaların bilgisine açılmıştır.

3.4.3. Toplanan Bilgilerin ve İstihbaratların Analiz Edilmesi

Toplanan bilgi ve istihbaratın önemi kadar yorumlanması ve analiz edilmesi süreci de ayrıca önemlidir. Uluslararasılaşmayı merkezine almış olan gerek işletmelerin gerekse de ülkelerin en çok kaynak aktardıkları alanın bu alan olması gerekmektedir. 2000'li yıllarda Çin Halk Cumhuriyeti'nin ihracata dayalı büyüme modeline geçmeden önce en fazla istihdamı bu alana yaptığı bilinmektedir.

Pazarlar, işletmemiz, rakipler, müşteriler ve yöneticiler hakkında istihbarat yapılması ve bu bilgi türünü kullanarak dünya ölçeğinde stratejinin belirlenmesi gerçekleştirilebilir. Dünya ölçeğinde strateji demek belirli hedef ülkelerin tespiti ve oralara yoğunlaşılması demektir. Hedef pazar-hedef rakip-hedef müşteri tespitleri ve bunun ülke-şehir ve bölgeye yoğunlaştırılması çağdaş ihracatın önemli stratejik yaklaşımlarından birisini oluşturmaktadır. Stratejinin prensiplerinin çağdaş ihracatta kullanılması istihbarat ile stratejinin birleştirilmesi güç kullanma sanatının zirvesidir. Hiper rekabet ortamında dış ticaret istihbaratının sistemlerinin inşası ve dış ticaret istihbarat elemanlarının yetiştirilmesi sürdürülebilir üstünlük ve kârlılığın anahtarıdır. Nasıl bir orkestra şefi notaları ve müziği yorumlarsa ticari istihbaratçı da veri ve bilgiyi yorumlar. Ticari istihbarat bir anlamı ve veriyi yorumlama sanatı ve bilimidir (Ünüsan ve Canıtez, 2014).

BÖLÜM 4.

HEDEF PAZAR ARAŞTIRMASI VE TİCARİ İSTİHBARAT BAĞLAMINDA ÜLKE SEÇİMİNİ BELİRLEYEN KRİTERLER

İşletmelerin sürdürülebilir büyümeyi sağlamak üzere özellikle gelişme dönemlerinde ulusal pazarların dışında uluslararası pazar arayışlarına başladığını ifade etmiştik. Ancak ulusal pazarlar dışında uluslararası pazarlar çoklu disipliner yaklaşım içermektedir. Pazarlama karmasının belli bir plan ve strateji ile ele alınmasını gerektiren uluslarasılaşma süreci işletmelerin yaşam döngüsü için de önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu süreç pazar araştırması ile başlayarak, planlama, analiz ve uygulama ile sona ermektedir. Öncelikle potansiyel pazarlar "hedef" ve "öncelikli" pazar olarak ayrıştırılmakta, sonrasında ise hedef pazarlara ilişkin toplanan verilere ve bilgilere istinaden uluslararası pazara giriş kararının yöntemi belirlenmekte ve uluslararasılaşma süreci başlamaktadır. Bu girişim işletme içinde oluşan farkındalık ile kapsamı genişletilerek sürdürülebilir hale getirilmektedir.

Bu bağlamda gerek hedef pazar araştırması süreçlerinde, gerek ticari istihbarat çalışmalarında gerekse de fiili olarak gerçekleşen dış ticaretin süreçlerinde analitik çalışmamızda kullanmış olduğumuz yedi (7) ana kritere dikkat çekmek isterim. Bu kriterler:

- Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli,
- Ekonomik, politik uygunluk,
- Sosyo-kültürel uygunluk,
- Hedef pazar repütasyonu,
- Pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi,
- Lojistik uygunluk seviyesi,
- Ödeme/Tahsilat Risk düzeyi.

4.1. Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli

İşletmelerin hayatlarını sürdürmeleri için önemli olan husus; müşterilerden gelen siparişlerin devamlılığını sağlayarak kârlılığını düzenli olarak arttırmak ve bu sayede yeni yatırımlar yaparak işletmeyi büyütmektir. Bunu tesis etmek için en önemli konuların başında ulusal pazarda her daim olan rekabetten kendisini kurtararak uluslararası pazarlarda sunmuş olduğu ürün ve hizmet için en uygun pazarı bulması gerekmektedir.

Bu çerçevede ulusal pazarda sağlamış olduğu ürün ve hizmet bilinilirliğini uluslararası pazarlarda da oluşturacak gerekli altyapıyı tesis etmek gerekmektedir. Bunun için hedef pazarda gerçekleştirilecek tüm görüşmelerde ve işlemlerde potansiyel müşteriye her türlü güveni vermek ve bu güveni uzun vadede özellikle korumak gerekmektedir.

Uluslararası pazarda kalıcı olmak ve ihracatı belli bir doğrultuda arttırmak işletmenin ana hedefleri arasında olması gerekmektedir. Bununla birlikte potansiyel pazar olarak belirlenen ülkelerin, ülkemizden yapılacak olan uluslararası ticarete düzenleyici kural veya engel koymaması da ayrıca önemlidir.

4.2. Ekonomik, Politik Uygunluk

Uluslararasılaşma sürecinde en önemli konulardan olan ekonomik ve politik uygunluk işletmeler için çok önemlidir. Ekonomik olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomileri dış ticaretten en çok pay alan ülkeler konumundadır. Belirli bir gelişmişlik düzeyinde olan ve her yıl pozitif yönde büyüyen ülke ekonomileri, kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla temin ederek uluslararası ticaretten daha çok pay almakta ve bu sayede ülke refahına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Bu ve buna benzer pazarlar her daim işletmeler için ya hedef pazar olmakta, ya da öncelikli pazarlar olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan kişi başına gelirin düşük olduğu ülkeler ise potansiyel pazar olarak değil sınırlı sayıda ürün ve hizmet talep eden ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda olan ülkeler yeraltı ve yerüstü kaynakları bakımından zengin olduğundan daha çok gelişmiş ülkelere hammadde temin eden ülkeler konumundadır.

Politik uygunluk olarak en çok dikkat edilmesi gereken konu istikrardır. Ülke içinde politik ve siyasi istikrarını sağlayamamış olan ülkelerde yer alan riskler söz konusu ülkelere olarak ticareti olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebepten ötürü hedef pazar seçiminde girilecek ülkedeki politik ve siyasi atmosfer ile ilgili özellikle ülke içinden temin edilecek ticari istihbarat bilgileri çerçevesinde ele almak gerekmektedir.

4.3. Sosyo-kültürel Uygunluk

Kültürel ve sosyolojik yakınlık uluslararası ticareti etkileyen unsurlardan biridir. Özellikle kültürel olarak birbirine yakın olan ülkeler arasında gerçekleşen ticaret sürdürülebilir ve kalıcı olmaktadır. Bu konu öyle önemlidir ki çoğu işletme; hedef ülkeye ait kültür normları çerçevesinde ürün geliştirmek, satış yapmak, reklam hazırlamak kısaca farklı bir pazarlama politikası izlemek zorunda kalmaktadırlar.

4.4. Hedef Pazar Repütasyonu

Repütasyon kelime anlamı olarak "itibar" demektir. Hedef pazar repütasyonu ise tecrübe ve bilgi-birikim çerçevesinde söz konusu ülke için itibarı zedeleyen bir hususun olup olmadığıdır. Örneğin bazı ülkeler için yazılı olarak olmasa da uluslararası ticaretin kuralına uymadıkları ifade edilir ve bu tartışma diğer ülkelerin işletmeleri için risk unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ve buna benzer güven sarsan ilişkilerin tamamı hedef pazar olarak belirlenmiş olan pazar için olumsuz bir görüntü sergilemektedir.

4.5. Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmeler için birincil ve ikincil kaynaklardan gelen veriler kadar ticari istihbarat niteliği taşıyan bilgilerde çok önemlidir. Bu bilgiler ulusal kanallardan edinildiği gibi, hedef pazar içindeki uzmanlardan da temin edilmektedir. Ürün ve/veya hizmet, ekonomik ve siyasi olarak tüm bilgileri şeffaf olarak paylaşan hedef ülkelerde bilgiye erişim kolay olduğundan ticaret sürdürülebilir, uzun vadeli ve güvenle ilerlerken, veri ve bilgi kirliliğinin olduğu ülkelerde ise ticaret kısa vadede sona ermektedir.

Teknoloji ve iletişim alanında meydana gelen pozitif gelişmeler ticari istihbarat niteliği taşıyan bilgiye erişimi kolaylaştırmış olsa da çok sayıda kaynaktan gelen enformasyonun da artmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler veriye ve bilgiye kolayca ulaşacak hedef ülkeler arasında ticaret yapmayı tercih etmektedirler.

4.6. Lojistik Uygunluk Seviyesi

Uluslararasılaşma sürecinin ülkeler açısından en önemli sorunlarının başında lojistik ve coğrafi uzaklık gelmektedir. Özellikle son yıllarda uluslararası taşımacılığın ciddi sorunlarla karşı karşıya geldiği bir ortamda işletmeler, ürünlerini ve/veya hizmetlerini sunduğu hedef ülkeyi tercih ederken sorunsuz bir şekilde taşıyacak ülkeleri tercih etmektedir. Her ne kadar küreselleşme ile sınırların ortadan kalktığı ifade edilse de sipariş geçilen ürünlerin bir bölgeden bir bölgeye transfer edilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle lojistik olarak uygun olan ülkeler işletmeler için daha cazip olmaktadırlar.

Diğer taraftan coğrafi uzaklık da uluslararasılaşma sürecini etkileyen önemli unsulardan biridir. Uluslararası ticarete yeni başlayan işletmeler için yakınlık çok önemlidir ve ihracatın ilk adımları o ülkelere yapılarak başlar. Bu yönüyle gerek lojistik sektöründe yaşanılan sorunlar, gerekse de coğrafi olarak birbirlerine uzak olan ülkeler arasında ticaret sürdürülebilir olmamaktadır.

4.7. Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi

Uluslararası ticarette düzenleyici çok sayıda kuralın olduğu konuların başında ödeme ve tahsilat riski gelmektedir. İhracatı gerçekleştiren işletme için alacağını tahsil etmek ve buna bağlı olarak yatırımlarını ve kârlılığını sürdürmek esastır. Çok sayıda hedef ülkede ödeme/tahsilat, uluslararası normlara ve anlaşmalara bağlanmış olarak garanti altına alınmış olsa da belli bir dönemden sonra oluşan güven bu kuralların esnetilmesine sebep olmaktadır.

Bu süreç ürünü ve hizmetini ulusal sınırlar dışına gönderen ihracatçı kadar ithalatçı işletme için de önemlidir. Çünkü ithalatçı işletmenin ödemesini göndermesi için ürünü/hizmeti tam ve eksiksiz olarak belirlenen niteliklerde ve sayıda teslim alması gerekmektedir. Karşılıklı güven ilişkisi içinde ve kurallar bütününde hareket edilse de

özellikle toplam siparişin yüklü olduğu ihracatlarda bu risk her daim öncelikle değerlendirilmesi gereken kriterdir.

BÖLÜM 5.

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ: ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ/PROSESİ (AHP)

5.1. Çok Kriterli Karar Verme Modeli: Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Thomas L. Saaty (1980) tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), yaygın olarak kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden bir tanesidir (Demircanlı ve Kundakcı, 2015). Bu yönüyle Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP); özellikle sosyal bilimler alanında son dönemlerde sıkça tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir. Karmaşık yapıda olan problemlerin tek kriterli bir yaklaşımla çözüme kavuşamayacağı durumlarda birden fazla kriter ve teknolojinin de yardımıyla analiz edildiği süreçtir.

Bu yöntem ile birlikte birbirinden çok farklı olan bakış açıları ve yaklaşımlar, bu yaklaşımlara ait olan yine çok sayıda kriter kurgulanmakta, kriterlerin birbirleri ile olan etkileşimleri analiz edilerek sonuçları incelenmektedir.

AHP'nin kullanıldığı en yaygın bilim fendir. Özellikle bu bilimde yapılan çalışmalarda çok sayıda kriterin olması araştırmacıyı zorlamakta, elde edilen verilerin analizi, derecelendirilmesi ve incelemesinde söz konusu model kullanılmaktadır. Modelin sağladığı faydalar göz önüne alınarak özellikle son yıllarda çoklu disiplinler yaklaşımı sayesinde diğer bilimler için de sıkça uygulana gelmektedir.

Çalışmamın bu kısmında AHP ile ilgili temel bilgiler paylaşılarak, AHP'nin işleyişi ile ilgili prosesler aktarılacak, sonuçların yorumlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgilere ek olarak ayrıca, çalışmanın nihai sonucuna ve yorumlara çalışmayı götürecek olan AHP'nin; model yapısının oluşturulması, analize konu edilecek alternatiflerin ve kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme/derecelendirme matrislerinin oluşturulması ve elde edilen verilerin analizin nasıl yapılabileceği ile ilgili temel bilgiler aktarılacaktır.

AHP analiz yöntemi kişi ve/veya kuruluşların en doğru cevabı vermesi için gerekli olan bir işlemdir. Nitel ve nicel verilerin birlikte değerlendirmeye tabi tutulduğu göz önünde alınacak olursa karar verme süreci, her şart ve her zaman için modelin sonuçlarının işlerliğini koruması ve devamı için gerekli olan bir işlemdir. Sosyal bilimlerin en önemli unsuru konjonktürel değişimler olduğu için mevcut analizde yer alan kriterlere ve alternatiflere göre alınan kararlar yıllar içinde değişebilir. Bu yönüyle AHP; süreç modelini oluştururken kriterlerin ve alternatiflerin kimler tarafından oluşturulduğu, değerlendirmenin/derecelendirmenin kimler tarafından yapıldığı, en son olarak sonuçların kimlere ulaştığı, karar vericinin kim olduğuna ve nasıl karar verileceğine dair bir dizi sistematik işlemi bünyesinde barındırmaktadır. Verilecek kararın doğruluğu; ulaşılan veri, doğru alternatiflerin varlığı, kullanılacak yöntem ile doğrudan ilişkilidir (Timor, 2010).

5.2. AHP'nin Amacı ve Mantığı

AHP'nin uygulandığı çok kriterli karar verme analizlerinde, karar vericilerin değerlendirmeleri büyük önem arz etmektedir. Öyle ki model içinde kriterleri kendi değerlendirmelerine göre ele alan karar vericilerin verdiği ölçekler problemin çözümünü ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Özellikle çalışmamızı ele alan ülkeler arasında bir sıralama yapılması gerektiği ile ilgili problemin çözümünde kullanılacak AHP yönteminde ve yöntemi geliştiren Saaty'e göre süreçler aşağıdaki temel aşamalardan oluşur (Saaty, 1980):

- Hiyerarşi modelinin oluşturulması,
- Tercih (İkili karşılaştırma) Matrisleri oluşturulması,
- Üstünlüklerin belirlenmesi,
- Bütünleştirme (sentez).

AHP yönteminin uygulamada sağladığı bazı faydalar aşağıdaki gibidir (Vaidya ve Kumar, 2006; akt. Aydın ve diğerleri, 2009):

- Bir hiyerarşi kurularak karar problemleri biçimsel olarak ifade edilebilir. Böylece, karmaşık problemler bileşenlerine ayrılarak karışıklıkları daha basit bir yapıya kavuşturulur,
- Alternatiflerin ikili karşılaştırmaları sırasında karar vericinin kişisel hükümleri kullanılır. Böylece karar verme sürecinde sadece sayısal verilere dayalı çözüm aranmaz, kişisel fikir ve düşünceler de dikkate alınır,
- Karar verici ikili karşılaştırmaları yaparak problemin her bir parçasına daha fazla yoğunlaşabilir. Bu esnada sadece iki elemanın düşünülmesi nedeniyle yapılacak değerlendirmeler basitleşmektedir. Diğer yandan değerlendirmeler sayısal olarak ifade edilemiyorsa, sözel ifadelerin kullanılması da mümkündür,
- Karar verici, hem objektif hem de sübjektif faktörleri bir arada dikkate alarak alternatifleri değerlendirebilir,
- Karar vericinin yaptığı ikili karşılaştırmaların tutarlılığını test etmek mümkündür. Böylece karar verici, tutarsızlık durumunda verdiği hükümleri tekrar ele alarak düzeltme imkânına sahiptir.

AHP yönteminin sağladığı faydaların ve avantajların yanında olumsuz taraflarının da olduğunu belirtmek gerekir. Bu çerçevede AHP'nin olumsuz tarafları da şu şekilde sıralanabilir (Vaidya ve Kumar, 2006; akt. Aydın ve diğerleri, 2009):

- Probleme yeni karar alternatiflerin eklenmesi durumunda alternatiflerin tercih sırasında değişmeler olabilmektedir. X, Y ve Z alternatifleri arasında; X, Y'ye tercih edilirken, modele Z eklendiğinde X ile Y arasındaki ilişkinin tersine döndüğü durumlarla karşılaşılabilmektedir,
- İkili karşılaştırma yapılırken kullanılan sözel hükümler ile sayısal hükümlerin birbirini tam karşılamadığı örneğin "tercih edilme" sözel hükmünün 1-9 ölçeğine göre sayısal değer olarak karşılığı olan 5 değerinin çok yüksek olduğu tartışılmaktadır,
- 1-9 ölçeği ile yapılan ikili karşılaştırmalarda bazı problemlerde karar vericiyi tutarsızlığa götürebilmektedir. Diğer yandan 1-9 ölçeğindeki sayısal değerlere başvurmaksızın elemanların sadece göreceli önemlerine yönelik yapılan ikili karşılaştırmaların farklı hatta yanlış yorumlanma ihtimali de bulunmaktadır,

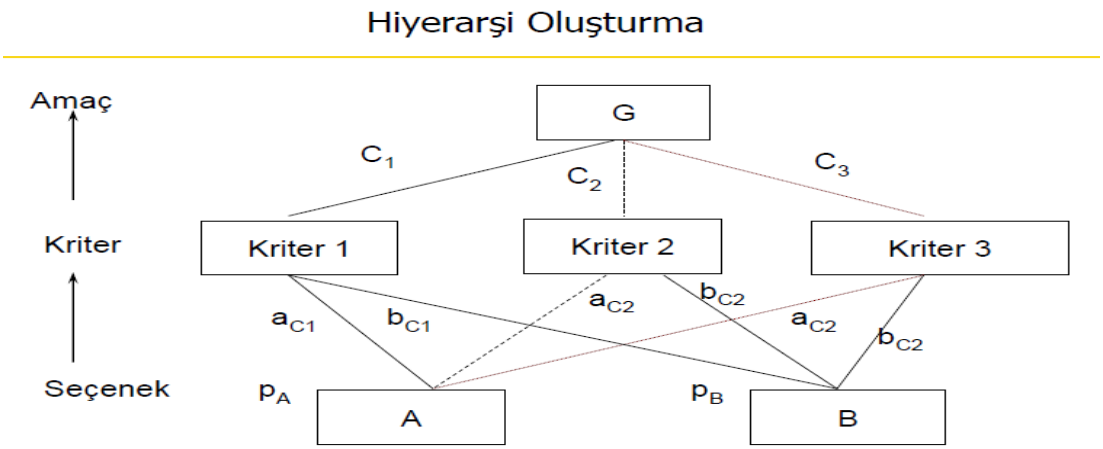
- Karşılaştırma soruları kolay olarak görünse de, karar vericinin çok sayıda hükümde bulunmasının gerektiği durumlarda AHP metodunun kullanımından kaçınıldığı ifade edilmektedir.

5.3. AHP'nin İşleyişi ve Adımları

AHP modelinin uygulamasına geçilmeden önce problem net bir şekilde tanımlanmalıdır. Çalışmamızda ele aldığımız konu ise; hedef pazar araştırması ve elde edilen ticari istihbarat sonrasında ihracata konu olan ülkelerin hangilerinin, ülkemizle olan uluslararası ticarette daha önemli olduğunu belirlemektir. Bu sayede ulaşılmak istenen hedef, kriterler varsa alt kriterler ve alternatifler ifade edilir (Dinçer ve Görener, 2011).

Tüm bu bilgiler ışığında AHP, karar vericinin tüm alternatifleri tüm kriterler altında değerlendirerek, göreli önemlerine göre ikili karşılaştırmalar yapmasına dayanmaktadır (Aydın, Öznehir, ve Akçalı, 2009). Şekil 10.'da da görüldüğü üzere AHP'nin hiyerarşik yapısı dikkate alındığında, en üst seviyede karar vericinin hedefi bulunmaktadır. Hiyerarşik düzende alt seviyelere inildikçe kriterler ve alt-kriterler yer almaktadır. Hiyerarşi seviyesi azaldıkça alt kriterlere ulaşılmakta ve kriterler detaylanmakta, diğer bir deyişle belirginleşmektedir (Aydın, Öznehir, ve Akçalı, 2009).

Şekil 10. AHP Hiyerarşi Yapısı Örneği



5.3.1. AHP'nin adımları

Adım 1: AHP'nin temel verilerini ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturmaktadır. Matris, tüm alternatiflerin tüm alt-kriterler altında karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Karşılaştırma yapılırken Saaty tarafından geliştirilen ölçek kullanılmakta olup, genellikle çalışmaya katılan ve alanında uzman kişilerin görüşleri ile elde edilen karşılaştırma matrisi, 1 ile 9 arasında ölçeklendirmeye dayanmaktadır (Aydın, Öznehir, ve Akçalı, 2009). Buna göre; aşağıdaki tabloda yer alan değerler iki risk kriterinin (satır x ve sütun y) (risk xy) karşılaştırması için önem ölçeğini göstermektedir (Karakaya ve Dilaveroğlu, 2017):

Tablo 7. Önem Ölçeği

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Kaynak: (Saaty, 1980).

Adım 2: Oluşturulan karşılaştırma matrisi standartlaştırılır (normalize edilir). Bunun için sütun toplamları alınır ve her değer kendi sütun toplamına bölünür. Böylece standartlaştırılmış matris elde edilir (Karakaya, 2019).

Adım 3: Ağırlıkların elde edilmesi için satır ortalaması alınır.

Adım 4: Bu adım tutarlılık testlerinin yapıldığı adımdır. Ağırlıklar elde edildikten sonra karşılaştırma matrisinin tutarlığına bakılması gerekmektedir. Eğer karşılaştırma matrisi tutarlı değilse, elde edilen ağırlıklar kullanılamaz.

$$A \cdot w = \lambda \max \cdot w \quad (1)$$

Eşitliğini sağlayan max vektörü öncelikle elde edilmelidir. Burada A karşılaştırma matrisi, w elde edilen ağırlık matrisidir. Eşitlik 2'de max kullanılarak hesaplamalar yapılır ve tutarlılığa yakınlık göstergesi olarak nitelendirilen "tutarlılık indeksi (CI)" elde edilir.

$$CI: \lambda max - n/n-1 \quad (2)$$

CI değeri hesaplandıktan sonra, elde edilmesi gereken başka bir değer de "Rassallık İndeksi (RI)" dır. Bu değer farklı matris boyutları için çizelge haline getirilmiştir. Farklı matris boyutları için RI değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir:

Tablo 8. RI Değerleri Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RG	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: (Saaty, 1980).

Tüm bu veriler sonrasında CI'nın RI'ya oranıyla "tutarlılık oranı (CR)" elde edilir. AHP uygulamalarında, CR'nin 0.10' dan daha az olması, yapılan uygulamanın tutarlı olduğunu gösterir. Eğer bu değer aşılırsa girilen veriler tekrar gözden geçirilmelidir.

Adım 5: Alternatiflerin genel puanları elde edilir. Bunun için kriterlerin göreli önem ağırlıkları ve her bir kritere göre alternatiflerin göreli önem ağırlıkları matrisi elde edilir. Daha sonra alternatif matrisi ile kriterlerin göreli önem ağırlıkları çarpılarak genel bir sonuç elde edilmiş olacaktır (Şahin, 2017).

Tüm bu işlemlerin ardından elde edilen sonuçlara göre gerek kriterler, gerekse de alternatifler üzerinde çalışmanın ana konusu olan sıralamalar elde edilecektir. Çalışma kapsamında elde edilen tüm sonuçlar bir sonraki bölümde detaylı olarak modele eklenmiştir.

BÖLÜM 6.

HEDEF PAZAR ARAŞTIRMALARI VE TİCARİ İSTİHBARAT KRİTERLERİ BAĞLAMINDA ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) MODELİ İLE ÜLKELER ARASI KARŞILAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma kapsamında yürütülen alan araştırması hakkında detaylı bilgiler aktarılmıştır. Çalışma evreninde olasılığa dayalı olmayan yargısal (kasıtlı/iradi) örneklem metodu kullanılarak seçilen ve risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim vb. faaliyetler ile doğrudan ilgili olan kişilerin doldurduğu matrisler sunulmuştur. Araştırmacı, örneklem için hangi birimlerin seçileceğine kendisi karar vermiştir. Araştırmacının uygun gördüğü kümeler, gruplar, birimler araştırmanın amacına da uygun olarak belirlenir. Bu nedenle, bu tip örneklemeye yargısal örnekleme denilir (Koçak ve Özgür, 2006)

Yargısal örneklem metodu; araştırmaya konu olan çalışma ile ilgili konusunda uzman işletme ve yöneticilerinin tercih edilmesidir. Bunun temel amacı, örneklem üzerinden bir genelleme yapmak değil, konuya ilişkin yetkili kişilerden alınan veriler sayesinde derinlemesine bir araştırma yapmaktır. Bu metot; çok sayıda kriter dikkate alınarak analize konu edildiğinden daha fazla açıklamaya ve araştırmaya yönelik konularda tercih edilmektedir. Bu sebeple nicel hipotezleri test etmek yerine hipotezler geliştirmeye ve nitel araştırmalar gerçekleştirme süreçlerinde kullanılmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak da derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Bölüm içerisinde detaylı olarak anlatılacak olan analizler ve yorumlar, hedef pazar seçiminde işletmeler için yol gösterici olacaktır. Teorik olarak işleyen bir sistemin pratikte ne gibi sonuçlar vereceği izlenmiştir.

6.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu

Çalışmanın temel amacı; ulusal pazarlar dışında uluslararası pazarlara yönelmek isteyen işletmelerin analitik, sistematik ve akademik bir temele dayalı; hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat niteliğindeki nitel ve nicel verilerin analiz edilerek T.C. Ticaret Bakanlığı'nca ülkemiz için belirlenen hedef ülkeler içinde en uygun pazarları belirlemek ve mevcutta yer alan tek sektör, tek ürün, tek ülke bazlı çalışmalardan ziyade çok sayıda ülke, çok sayıda kriter ile analiz ederek, bu yönde gerçekleşen çalışmaları geliştirmektir. Başlıca amaç; hedef pazarın seçiminde dünyanın farklı kıtalarında yer alan, farklı özelliklere sahip 15 ülkeyi çok yönlü olarak değerlendirmeye tabi tutarak kapsamlı bir ülke analizi oluşturmaktır.

Çalışmanın diğer amaçları ise şu şekildedir;

- Hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat ile elde edilen ve işletmelerin uluslararası pazarlara açılması için çok önemli olan kriterler üzerinden hedef pazarın belirlenme sürecini ve yapısını açıklamak,
- İşletmeler için uluslararası pazarların belirlenmesinde çok yönlü kriterlerin analiz edilmesi sürecini işlemek ve önemini benimsetmek,
- Disiplinler arası yaklaşımı; hem literatür, hem de uygulama anlamında tesis etmek,
- Sosyal bilimlerde kullanılan uygulama yöntemlerine (SPSS, Mülakat, Anket vb.) ek olarak farklı disiplinlerde kullanılan bir yöntem olan AHP modelini tanıtmak ve geliştirilen yönleri ile hedef pazar seçimi ve uluslararası ticarette yapılacak çalışmalarda uygulanmasını teşvik etmektir.

6.2. Hipotezler

H_0: İhracatımızı arttırmaya çalıştığımız hedef ülkeler evreninde çalışmaya konu olan ülkeler eşit öneme sahiptir.

H_1: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), ihracatta hedef pazarın belirlenmesinde birden fazla ülke içerisinde hangi ülkeden daha iyi sonuç alınacağını ortaya koymayı sağlayan etkin ve verimli bir metottur.

H_2: Hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat kanalları ile elde edilen ve sayısal niteliğe sahip olmayan veriler AHP sayesinde nicel yöntemler ile ölçülebilecektir.

H_3: İhracatta hedef pazar araştırması yaparken en önemli kriterin uluslararası ticaretin devamlı olmasını ifade eden sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyelidir.

H_4: Literatürde; hedef pazarların tespit edilmesinde ve çoklu disipliner yaklaşımla sıralama yapılmasında, birden fazla ülke ve sektörün değerlendirmeye alındığı gerek teorik gerekse pratik uygulama örnekleri yok denecek kadar azdır. Bu çalışma söz konusu alandaki boşluğu dolduracaktır.

H_5: Çalışma, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için analitik ve akademik bir yol haritası sunacaktır.

6.3.Hedef Çalışma Evreni

Çalışmanın hedefine genel olarak ulusal pazarlara ek olarak uluslararası pazarlara da ticaret yapan işletmeler alınmış olmakla birlikte, özel olarak en az on (10) en fazla otuz (30) ve üstü ülkeye ticaret yapmakta olan işletmeler tercih edilmiştir. Hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarata konu olan çalışmaların tamamında işletmeler ürün ve/veya hizmet için tek ülke üzerinden hedef pazar analizi yapmakta ve sektörel olarak bir sonuca varılmamaktadır. Bu çalışmada hem altı sektörde (gıda, otomotiv, elektrik-elektronik, kimya, tekstil ve makine) faaliyet gösteren işletmeler seçilmiş, hem de çok sayıda ürünün yine çok sayıda kriter üzerinden değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Bu evren içerisinde ise özel olarak ihracat kapasitesi olan ve en az on (10) en fazla otuz (30) ve üstü ülkeye ihracat yapmış olan işletmeler seçilmiştir. Buna ilave olarak çalışmada on beş (15) ülke tercih edilmiştir. Söz konusu ülkeler T. C. Ticaret Bakanlığı tarafından her yıl düzenli olarak hazırlanan "İhracat Ana Planında" yer alan ülkeler olup, son beş yılda ihracatı düşünen ülkeler için tekrarladığı ülkeler arasından seçilmiştir.

Tablo 9'da da görüldüğü üzere T. C. Ticaret Bakanlığı her yıl hazırlamış olduğu hedef pazarlar ve öncelikli pazarlar raporunda belirlemiş olduğu ülkeler; analizimizi sağlıklı

bir şekilde tamamlayacak, ülkemizde yerleşik yirmi beş (25) firma ile yapılan görüşmeler sonrasında belirlenen ülkelerdir.

Tablo 9. Hedef Ülkeler Çalışma Evreni

2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023
Amerika Birleşik Devletleri	Amerika Birleşik Devletleri	Almanya	Amerika Birleşik Devletleri	Avustralya
Brezilya	Birleşik Arap Emirlikleri	Amerika Birleşik Devletleri	**Brezilya**	Birleşik Krallık
Cezayir	**Çin Halk Cumhuriyeti**	**Çin Halk Cumhuriyeti**	**Çin Halk Cumhuriyeti**	Amerika Birleşik Devletleri
Çin Halk Cumhuriyeti	**Etiyopya**	**Etiyopya**	**Etiyopya**	Almanya
Güney Kore	**Güney Kore**	**Güney Kore**	**Fas**	**Brezilya**
Hindistan	**Hindistan**	**Hindistan**	**Güney Afrika Cumhuriyeti**	**Çin Halk Cumhuriyeti**
Irak	**Irak**	**Irak**	**Güney Kore**	Endonezya
İran	İran	İran	**Hindistan**	**Etiyopya**
Japonya	**Japonya**	**Japonya**	**Irak**	Filipinler
Kazakistan	**Meksika**	Katar	**İngiltere**	**Güney Afrika Cumhuriyeti**
Libya	Nijerya	**Kenya**	**Japonya**	**Güney Kore**
Nijerya	Polonya	**Meksika**	**Kenya**	**Hindistan**
Polonya	Romanya	Romanya	**Malezya**	**Irak**
Romanya	**Rusya**	**Rusya**	**Meksika**	**Japonya**
Rusya	S.Arabistan	Ukrayna	**Özbekistan**	Kanada
S.Arabistan			**Rusya**	Libya
Ukrayna			Şili	**Malezya**
				Meksika
				Mısır
				Nijerya
				Şili
				Tayland
				Vietnam

Kaynak: (T. C. Ticaret Bakanlığı, 2022).

6.4.Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi)

Literatürde hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat niteliği taşıyan nitel ve nicel veriler kullanılarak yapılan saha çalışması, anket yöntemi, odak grupları, rapor karşılaştırması gibi birçok farklı araştırma yöntemi bulunmaktadır. Söz konusu yöntemlerin içinde rapor niteliğinde olan hedef pazar araştırmaları özellikle dış ticaret ve sosyal bilimler alanında çok sık hazırlanan çalışmalardır. Bu noktada hedef pazar ile ilgili toplanan veriler, istihbarat niteliği taşıyan bilgiler ile karşılaştırılarak mülakat ve/veya röportaj yöntemiyle tek ürün ve/veya hizmet, tek sektör ve tek pazar için kapsamlı raporlar hazırlanmaktadır. Bu çalışma ile amacım, farklı noktalara odaklanarak ve bakış açısını değiştirerek bilindik hedef pazar araştırmalarını çok sayıda kriterlerin birlikte değerlendirilmesi yardımıyla kırma çabasıdır. Belirtildiği üzere, çalışmada ortaya koyulan ana amaçlardan birisi budur. Diğeri ise, özellikle dış

ticaret alanında birkaç makale, yüksek lisans ve doktora tezinde kullanılan AHP modeli, alanda daha çok kullanılır hale getirilmek istenmektedir. Bununla birlikte akademik çalışmalar için genel kabul görmüş AHP modeline yeni matrisler eklenerek güncel, analitik, sistematik ve daha uygun metot oluşturma çabası gösterilmiştir. Araştırmada kullanmış yöntemlerin ve analizlerin hiçbir aşaması, çalışmanın yürütüldüğü dış ticaret ve sosyal bilimlerin kabulleri ile çelişmemektedir.

Söz konusu süreç; T. C. Ticaret Bakanlığı'nca ihracatı hedefine almış olan işletmeler için belirlemiş olduğu hedef ülkeler raporunun son beş (5) yılını inceleyerek başlamaktadır. Örneklem grubuna seçilmiş küçük ve/veya büyük hacimli ihracat yapan işletmelerle birlikte yapılan görüşmeler, incelemeler ve değerlendirmeler neticesinde ihracat potansiyelimizi yükseltme eğiliminde olduğumuz on beş (15) alternatif ülke belirlemiştir. Bu ülkeler aynı zamanda analizimizin "alternatiflerini oluşturmaktadır. Buna göre ülkeler, "alternatifler" şunlardır:

- Brezilya
- Çin Halk Cumhuriyeti
- Etiyopya
- Fas
- Güney Afrika Cumhuriyeti
- Güney Kore
- Hindistan
- Irak
- İngiltere
- Japonya
- Kenya
- Malezya
- Meksika
- Özbekistan
- Rusya

Daha sonra ilgili alternatif ülkeleri kendi aralarında derecelendirmek/değerlendirmek için, çeşitli kriterler tespit edilmiştir. Belirlenmiş olan kriterler yine örneklem grubuna seçilmiş küçük ve/veya büyük hacimli ihracat yapan işletmelerle birlikte yapılan görüşmeler, incelemeler ve değerlendirmeler neticesinde ve çok sayıda hedef pazar araştırması ve ticari istihbarat araştırmalarından türetilmiştir. Buna göre detaylarını 5. Bölümde aktarmış olduğumuz "kriterler";

- Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli
- Ekonomik, Politik Uygunluk
- Sosyo Kültürel Uygunluk
- Hedef Pazar Repütasyonu
- Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi
- Lojistik Uygunluk Seviyesi
- Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi

6.5.Analiz Süreci ve Adımları

Analiz bölümünde; örneklem grubuna alınmış olan işletmelerin dış ticaret birimleri, uluslararası pazarlama birimleri, pazarlama birimleri ve ihracat birimleri ile belirlemiş olduğumuz alternatif ülkeler üzerinden, tespit edilen kriterleri baz alarak verilen değerler matrislere işlenmiştir. Yetkili kişi sayısınca doldurulan matrisler; tüm kriterler için, bütün alternatif ülkeler arasında yapılmıştır. Ardından tüm alternatif ülke gruplarının kendi aralarındaki derecelendirilmesini bulmak için, tüm matrislere ilave olarak *normalizasyon (ağırlıklandırma*) matrisleri bulunmuştur.

Doldurulan tüm matrisler tutarlılık testlerine tabi tutulmuş, her matris için ayrı ayrı tutarlılık oranlarına (Consistency Rate - CR) ulaşılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik seviyesi bu yolla artırılmıştır. Güvenilirlik testleri yetkili kişilerin her bir kriter bazında girmiş oldukları veriler için ayrı ayrı tatbik edilmiş ve tutarlı olup olmadıkları tespit edilmiştir. Tutarlılık oranının her bir matris için 0,10'dan küçük olması beklenmektedir. Söz konusu analizler sonrasında tutarlılık oranı 0,10'un küçük olan kümesi dışında kalan matrisler analize dâhil edilmemiştir.

Daha geniş bir ifade ile söz konusu matrisler sayesinde alternatif ülkelerin nihai sıralamalarına ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle denilebilir ki çalışmaya katılacak bir yetkili; mutabık kalınan kriter sayısı kadar alternatif ülke analizi matrisini doldurmuştur.

Ardından elde edilen matrislerden her bir kriter için normalizasyon (ağırlıklandırma) matrisleri türetilmiştir. Sonrasında her bir matrisin tutarlılığı test edilmiş ve söz konusu işlemler sonucunda nihai tabloda kullanılmak üzere AHP Skorları Matrisini elde edilmiştir.

Alternatif ülkelerin tutarlı matrislerinin belirlenmesinin sonrasında ise, her bir katılımcı kriter matrislerini doldurmuş, kriterleri kendi arasında derecelendirmiştir. Oluşacak matris yeniden bir normalizasyon matrisine aktarılmış ve tutarlılıkları test edilmiştir. Tutarlı olan kriter matrislerinin geometrik ortalaması alınarak göreli ağırlıkları tespit edilmiştir. Söz konusu işlemler sonucunda nihai tabloda kullanılmak üzere Kriter Ağırlıkları Matrisi elde edilmiştir.

Son olarak tek bir çatı altında toplanacak olan, hedef pazar ülke sıralamasında; alternatif ülkeler ile kriterlerin oluşturacağı matriste, her bir alternatif ülke grubu için kriterlerin tamamını dikkate alacak şekilde final skorları bulunmuştur. Sonuç olarak her bir alternatif ülke grubu için kriterler itibariyle iki (2) farklı etkene (AHP skorları, ve Kriter Ağırlıkları) bağlı olarak sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan ve ihracatçı işletmeler tarafından uygunluğu test edilen özgün AHP modelinin tutarlılığının (gerek alternatifler gerekse de kriterler açısından) test edildiği temel adımlar şu şekilde sıralanabilir;

Adım 1: İhracatçı firmalar için alternatif ülkelerin ve değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi,

Adım 2: Alternatif ülke gruplarını ve kriterleri matrislere anlamlı şekilde yerleştirme,

Adım 3: İşletmeler içerisinde yargısal örneklem yoluyla belirlenen kişilerden ilgili alternatifleri ve kriterleri dikkate alacak şekilde verileri toplamak,

Adım 4: Her bir matris için simetrik matris değerlerinin elde edilmesi (Köşe matrisinin altında ki değerlerin bulunması, 1/ Veri)

Adım 5: Tüm alternatiflerin her bir kriter bazında normalizasyon (ağırlıklandırma) değerlerinin bulunması,

Adım 6: Normalizasyon matrisindeki her satırın geometrik ortalaması alınarak, göreli ağırlık matrisinin bulunması,

Adım 7: Verilerin işlendiği temel matris ile göreli ağırlık matrisinin çarpımı sonucunda tutarlılık matrisinin oluşturulması,

Adım 8: Tutarlılık matrisi ile göreli ağırlık matrisi bölünerek ham oran sütunu hesaplanır,

Adım 9: Ham oran sütununun aritmetik ortalaması alınarak λ max değeri bulunur,

Adım 10: (λ max – n) /(n-1) formülü ile tutarlılık göstergesi (CI) hesaplanır,

Adım 11: Matris boyutlarına göre sabitlenmiş, Rassal Tutarlılık (RI) indeksi belirlenir,

Adım 12: CI/RI formülü uygulanarak, Tutarlılık Oranı (CR) hesaplanır.

Adım 1: İhracatçı firmalar için alternatif ülkelerin ve değerlendirme kriterlerinin tespit edilmesi,

On beş (15) alternatif ülke grubu, yedi (7) farklı kriter tespit edilmiştir. İlgili tespitler; gerek hedef pazar araştırmaları, gerek ticari istihbarat niteliği taşıyan veriler ve bilgiler, gerekse de yapılan görüşmeler ve araştırmalar neticesinde, ihracatçı işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinin görüşleri dikkate alınarak saptanmıştır. Buna göre alternatifler;

- Brezilya
- Çin Halk Cumhuriyeti
- Etiyopya
- Fas

- Güney Afrika Cumhuriyeti
- Güney Kore
- Hindistan
- Irak
- İngiltere
- Japonya
- Kenya
- Malezya
- Meksika
- Özbekistan
- Rusya

Alternatif grupta yer alan ülkeler aşağıdaki kriterler baz alınarak derecelendirmeye/değerlendirmeye tabi tutulmuştur;

- Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli
- Ekonomik, Politik Uygunluk
- Sosyo Kültürel Uygunluk
- Hedef Pazar Repütasyonu
- Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi
- Lojistik Uygunluk Seviyesi
- Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi

Adım 2: Alternatif ülke gruplarını ve kriterleri matrislere anlamlı şekilde yerleştirme,

AHP modeli çok sayıda kriter ve alternatifi içerdiği için kompleks bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık; hem matrislerin anlamlı ve basit şekilde oluşturulması hem de analiz edilmesi süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Örneklemde yer alan uzman yetkililerin veri setlerini matrislere en kolay ve anlaşılır şekilde işleyebilmesi için azami özen gösterilmiş ve aşağıdaki örnek matrisler yapısı oluşturulmuştur;

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

Ekonomik, Politik Uygunluk	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

	Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	Ekonomik, Politik Uygunluk	Sosyo Kültürel Uygunluk	Hedef Pazar Repütasyonu	Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi	Lojistik Uygunluk Seviyesi	Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi	TOTAL
Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	1							
Ekonomik, Politik Uygunluk		1						
Sosyo Kültürel Uygunluk			1					
Hedef Pazar Repütasyonu				1				
Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi					1			
Lojistik Uygunluk Seviyesi						1		
Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi							1	
TOTAL								

Adım 3: İşletmeler içerisinde yargısal örneklem yoluyla belirlenen kişilerden ilgili alternatifleri ve kriterleri dikkate alacak şekilde verileri toplamak,

Modelleme bu aşamada başlamaktadır. O halde sürecin en önemli aşaması olarak kabul edilen bu süreçte, çalışmayı matrislere götürecek değerlendirmelerin doğru yapılması, derecelendirmenin yetkili kişilerce teyit edilmesi ve en önemli aşama olan verilerin aşağıda tabloya en iyi derecelendirme ile işlenebilmesi, modelin analizi için çok önemlidir. Bu kapsamda ihracatçı işletmeler ile yüz yüze görüşmeler ayarlanmış, doldurulacak matrislere ait verilerin önemli bir kısmı işletme içinde uzun süren toplantılar ve değerlendirmeler neticesinde oluşturulmuştur.

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1	1/5		5		9										
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

Hedef pazar araştırmasına konu olan ülkeler, yine hedef pazar araştırması ve ticari istihbarat faaliyetleri sonrasında uzmanlarca belirlenmiş kriterlerden olan "Sürdürülebilir Ticaret Hacmi" kriteri dikkate alınarak iki ülkeyi kendi arasında karşılaştıracaktır. Karşılaştırma yapılırken satırda yer alan alternatifler ülkeye sorulan soru, sütunda yer alan alternatif ülkeye iletilecektir. Belirlenen derecelendirme değeri tabloda koyu renkli olan ve aynı ülkelerin analizi sonucunun bir (1) olarak gösterildiği "Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu" gösteren değerlerin üst kısmına gelecek şekilde girilecektir. Çalışma kümesi içinde bu köşegen simetri köşegendir ve

söz konusu simetri köşegeninin altında yer alan değerlerin nasıl girileceği hususu sonraki işlem adımlarında gösterilmektedir.

Yani işlenen veri ile satırın sütuna göre önem düzeyi belirtilmiştir olacaktır. Konunun daha kolay anlaşılabilmesi için örnek matrise 1/5, 5, 9 olmak üzere üç (3) ikili ülke analizi girilmiştir. "1/5" olarak girilen analizin okuması şu şekildedir; sürdürülebilir ticaret hacmi kriteri bakımından Çin Halk Cumhuriyeti, Brezilya'ya göre "çok önemlidir". Burada değinilmesi gereken konu bu değerlerin nereden geldiğidir. AHP modelinde analize konu olan kriterler ve alternatifler belirli bir istatistiksel disipline göre derecelendirilmektedir. Bu haliyle AHP modeline konu olan değer tanımları tablosu şu şekildedir;

Tablo 10. AHP Derecelendirme Değerleri

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2.4.6.8	Ara değerler

Diğer taraftan "9" olarak derecelendirme değerinin okuması da şu şekilde olacaktır; satırda yer alan ülkenin sütunda yer alan ülkeye göre önemine işaret ettiğinden; Brezilya, Güney Kore'ye göre "mutlak üstün" öneme sahip olduğunu ifade etmektedir.

Matrislerin girişi esnasında örneklem grubunda yer alan işletmelerin temsilcileri ve/veya katılımcılar önem derecesine göre yukarıda tabloda yer alan tek sayıları vermek istemeyebilir. Yani analizi yapan katılımcı 3 ila 5 değerleri arasından kalabilir. Bu noktada "ara değerler" –bazı kaynaklarda "uzlaşma değerleri" olarak anılmaktadır- olarak tarif ettiğimiz 2, 4, 6 ve 8'i de yazabilir. Bunun yapılmasındaki sebep ise; verilerin en doğru şekliyle mutlak tutarlı ve gerçeğe en yakın olarak girilebilmesini sağlayarak, sonuçların en doğru sonuç olabilmesini sağlamaktır.

Adım 4: Adım 3'te toplanan verilere istinaden her bir matrisin simetri köşegende yer alan matris değerlerinin bulunması, (uygulanacak formül ise şu şekildedir, 1/simetri köşe matrisi verisi)

Analiz için cevaplarını veren işletmelerin yetkilileri ve/veya katılımcılar toplamda yedi (7) ayrı kriter için on beş (15) ülkeyi kendi aralarında analiz ederek, yapmış oldukları derecelendirme değerlerinin üst matrislere girişini yaparlar. Bu doğrultuda simetri eksenin altında kalan kısım "1/Köşe Matrisi Verisi" dikkate alınarak hesaplanır. Örneğin "Sürdürülebilir ticaret hacmi bakımında Brezilya Fas'ın 5 katı büyüklüğünde ise Fas'da Brezilya'nın 5'te 1'idir"yani 1/5'dir. Yapılan bu formulüzasyon işlemi sonrasında bir kritere ait tüm analiz matrislerine ulaşılmış olunacaktır. Bu işlem kalan tüm kriterler için de aynen uygulanır ve bu formülün uygulanması aşağıdaki örnek uygulama matrisinde gösterilmiştir. Buna göre;

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1	1/5		5		9										
ÇİN HALK CUM.	5	1														
ETİYOPYA			1													
FAS	1/5			1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE	1/9					1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

Adım 5: Alternatiflerin her kriter için ayrı olmak koşuluyla normalizasyon (ağırlıklandırma) değerlerinin bulunması ve ayrı ayrı tablolarının oluşturulması,

Bu adımda; normalizasyon ve/veya ağırlıklandırma diye modelde matrisleri oluşturacağız. Araştırmamıza katılan ihracatçı işletme yetkililerince her kriteri dikkate alarak doldurulan matrisler dikkate alınmak suretiyle normalizasyon matrisleri oluşturulur. İhracatçı işletme yetkililerince beklenen şudur; yedi (7) kriter için, on beş (15) ülkenin birbirleri ile analizi ve derecelendirmesi tam ve eksiksiz olmalı,

matrislerde boşluk olmayacak şekilde analiz tablolarının oluşturulmasıdır. Bu sayede her kriter için normalizasyon matrisleri sonuçlarını verecek tablolar elde edilecektir. Normalizasyon tablosunu oluşturmak için analiz matrisini gösteren tabloda yer alan her hücrenin ait olduğu sütunların toplamındaki değerin bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden katılımcılarla paylaşılan analiz tablolarında satır ve sütun toplamını veri girildikçe hesaplayan bir "TOTAL" sütun hücresi eklenmektedir. AHP modeli bir süreç içermekte olduğundan verilerin sağlıklı ve belli bir disiplin çerçevesinde girilmesi gerektiğinden takip edilmesi gereken veri girişleri şu şekilde gösterilmektedir;

- Her kriter bazında alternatiflerin değerlendirmesi süreci (köşe matrisi değerlerinin girilmesi), ***veriler tam ve eksiksiz girilmeli***;

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1	3	1	2	1/3	3	2	1/6	1	1/5	1/5	1/4	2	1/3	1/8	
ÇİN HALK CUM.		1	1/3	1/2	1/5	1	1/2	1/7	1/2	1	1/3	1/2	1	1/3	1/6	
ETİYOPYA			1	1/2	1/5	2	2	1/6	1/2	1/3	1/5	1/2	3	1/2	1/6	
FAS				1	1/5	4	1	1/5	1/2	1/4	1/3	1	5	1/2	1/6	
GÜNEY AFRİKA					1	6	3	1/2	2	4	4	3	6	3	1/2	
GÜNEY KORE						1	1/2	1/6	1/2	3	1/3	1/2	1/2	1/4	1/6	
HİNDİSTAN							1	1/4	1/2	1/3	1/3	2	4	1/2	1/5	
IRAK								1	6	6	5	6	9	6	3	
İNGİLTERE									1	2	1/3	1	3	1	1/4	
JAPONYA										1	1/4	1/2	2	1/3	1/6	
KENYA											1	3	5	1	1/4	
MALEZYA												1	3	1/2	1/4	
MEKSİKA													1	1/3	1/7	
ÖZBEKİSTAN														1	1/6	
RUSYA															1	
TOTAL																

- Simetri köşe matrisinin değerlerin bulunması (1/köşe matrisi verisi);

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA
BREZİLYA	1	3	1	2	1/3	3	2	1/6	1	1/5	1/5	1/4	2	1/3	1/8
ÇİN HALK CUM.	1/3	1	1/3	1/2	1/5	1	1/2	1/7	1/2	1	1/3	1/2	1	1/3	1/6
ETİYOPYA	1	3	1	1/2	1/5	2	2	1/6	1/2	1/3	1/5	1/2	3	1/2	1/6
FAS	1/2	2	2	1	1/5	4	1	1/5	1/2	1/4	1/3	1	5	1/2	1/6
GÜNEY AFRİKA	3	5	5	5	1	6	3	1/2	2	4	4	3	6	3	1/2
GÜNEY KORE	1/3	1	1/2	1/4	1/6	1	1/2	1/6	1/2	3	1/3	1/2	1/2	1/4	1/6
HİNDİSTAN	1/2	2	1/2	1	1/3	2	1	1/4	1/2	1/3	1/3	2	4	1/2	1/5
IRAK	6	7	6	5	2	6	4	1	6	6	5	6	9	6	3
İNGİLTERE	1	2	2	2	1/2	2	2	1/6	1	2	1/3	1	3	1	1/4
JAPONYA	5	1	3	4	1/4	1/3	3	1/6	1/2	1	1/4	1/2	2	1/3	1/6
KENYA	5	3	5	3	1/4	3	3	1/5	3	4	1	3	5	1	1/4
MALEZYA	4	2	2	1	1/3	2	1/2	1/6	1	2	1/3	1	3	1/2	1/4
MEKSİKA	1/2	1	1/3	1/5	1/6	2	1/4	1/9	1/3	1/2	1/5	1/3	1	1/3	1/7
ÖZBEKİSTAN	3	3	2	2	1/3	4	2	1/6	1	3	1	2	3	1	1/6
RUSYA	8	6	6	6	2	6	5	1/3	4	6	4	4	7	6	1
TOTAL	39,17	42,00	36,67	33,45	8,27	44,33	29,75	3,90	22,33	33,62	17,85	25,58	54,50	21,58	6,72

- Tüm verilerin sütun değerleri toplamına bölümü ile elde edilen normalizasyon (ağırlıklandırma) matrisinin oluşması,

0,03	0,07	0,03	0,06	0,04	0,07	0,07	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,04	0,02	0,02
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
0,03	0,07	0,03	0,01	0,02	0,05	0,07	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,06	0,02	0,02
0,01	0,05	0,05	0,03	0,02	0,09	0,03	0,05	0,02	0,01	0,02	0,04	0,09	0,02	0,02
0,08	0,12	0,14	0,15	0,12	0,14	0,10	0,13	0,09	0,12	0,22	0,12	0,11	0,14	0,07
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,09	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02
0,01	0,05	0,01	0,03	0,04	0,05	0,03	0,06	0,02	0,01	0,02	0,08	0,07	0,02	0,03
0,15	0,17	0,16	0,15	0,24	0,14	0,13	0,26	0,27	0,18	0,28	0,23	0,17	0,28	0,45
0,03	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05	0,07	0,04	0,04	0,06	0,02	0,04	0,06	0,05	0,04
0,13	0,02	0,08	0,12	0,03	0,01	0,10	0,04	0,02	0,03	0,01	0,02	0,04	0,02	0,02
0,13	0,07	0,14	0,09	0,03	0,07	0,10	0,05	0,13	0,12	0,06	0,12	0,09	0,05	0,04
0,10	0,05	0,05	0,03	0,04	0,05	0,02	0,04	0,04	0,06	0,02	0,04	0,06	0,02	0,04
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,05	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
0,08	0,07	0,05	0,06	0,04	0,09	0,07	0,04	0,04	0,09	0,06	0,08	0,06	0,05	0,02
0,20	0,14	0,16	0,18	0,24	0,14	0,17	0,09	0,18	0,18	0,22	0,16	0,13	0,28	0,15

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi normalizasyon matrisi tablosunda yer alan tüm değerler; derecelendirme değerlerini oluşturan her bir hücrenin (köşe matrisi değerleri) bulunduğu sütün toplamına olan oranıdır. Örneğin; 15x15'li normalizasyon matrislerini oluşturan 1.satır ile 1. Sütunun kesiştiği değer olan "0,03"; b adımında gösterilen ve tüm matris değerlerini gösteren matriste yer alan 1.satır ile 1. sütunda yer alan ilk değer olan "1" değerinin; sütun toplamı olan "39,17" ye olan oranına eşittir. (Tüm hesaplama ve analiz aşamasında gerek değerlendirme sonuçlarının anlatımı, gerek hesaplamanın kolay yapılabilmesi, gerekse de yorumların sağlıklı ve kolay yapılabilmesi için virgülden sonraki iki (2) basamak dikkate alınmış ve iki (2) basamaktan sonraki değerler yuvarlanmıştır.)

Pekişmesi açısından ve bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olması gerekçesiyle ikinci bir örnek verilecek olursa; normalizasyon tablosunda 1.satır ile 2. sütunun kesiştiği değer olan "0,07" değeri; b adımında gösterilen ve tüm matris değerlerini gösteren matriste yer alan 1. satır ile 2. Sütunda yer alan ilk değer olan "3" değerinin; sütun toplamı olan "42" ye olan oranına eşittir. Bu işlem tüm kriterler dikkate alınarak bütün alternatifler dikkate alınarak yapılmış ve normalizasyon tabloları oluşturulmuş ve bu sayede tüm hücrelerin bağlı oldukları sütun içerisindeki ağırlıkları hesaplanmıştır.

Adım 6: Normalizasyon matrisindeki her satırın geometrik ortalaması alınarak, ağırlık (Weigths-W) matrisinin bulunması,

Bu işlem için oluşturulmuş olan 1x15 normalizasyon matrisindeki her bir satırın geometrik ortalaması alınmalıdır. Geometrik ortalama aşağıda verilen formül dikkate alınarak yapılmaktadır ve her satırda yer alan veriler birbirleri ile alınarak n sayıda dereceden karekökü alınarak işlemler tamamlanır. İşlem sonucunda elde etmiş olduğumuz matris ağırlık (weights) matrisi olup matris boyutu 1×15 Weights'tir. Burada esas olan konu derecelendirmeye tabi tutulan her bir verinin tek başına kendileri yerine, oranlarının hesaplamaya dahil edilmesidir. Bu yüzden her bir serinin ayrı ayrı geometrik ortalaması alınmaktadır. Değişik kaynaklarda orta orantısı olarak da bilinen geometrik ortalamanın formülü aşağıda gösterildiği gibidir. Buna göre;

$$G.O. = \sqrt[n]{a_1.a_2.a_3....a_n}$$

Yapmış olduğumuz çalışmada sahadan elde etmiş olduğumuz verilerin girilmesi, simetri matrislerinin oluşturulması, her bir satır ve sütun değeri için normalizasyon matrisinin bulunması sonrasında oluşturulan örnek ağırlık matrisi aşağıdaki gibidir;

NORMALİZASYON MATRİSİ															WEİGHT MATRİSİ
0,03	0,07	0,03	0,06	0,04	0,07	0,07	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,04	0,02	0,02	0,03
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
0,03	0,07	0,03	0,01	0,02	0,05	0,07	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,06	0,02	0,02	0,03
0,01	0,05	0,05	0,03	0,02	0,09	0,03	0,05	0,02	0,01	0,02	0,04	0,09	0,02	0,02	0,03
0,08	0,12	0,14	0,15	0,12	0,14	0,10	0,13	0,09	0,12	0,22	0,12	0,11	0,14	0,07	0,12
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02	0,09	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02
0,01	0,05	0,01	0,03	0,04	0,05	0,03	0,06	0,02	0,01	0,02	0,08	0,07	0,02	0,03	0,03
0,15	0,17	0,16	0,15	0,24	0,14	0,13	0,26	0,27	0,18	0,28	0,23	0,17	0,28	0,45	0,20
0,03	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05	0,07	0,04	0,04	0,06	0,02	0,04	0,06	0,05	0,04	0,04
0,13	0,02	0,08	0,12	0,03	0,01	0,10	0,04	0,02	0,03	0,01	0,02	0,04	0,02	0,02	0,03
0,13	0,07	0,14	0,09	0,03	0,07	0,10	0,05	0,13	0,12	0,06	0,12	0,09	0,05	0,04	0,08
0,10	0,05	0,05	0,03	0,04	0,05	0,02	0,04	0,04	0,06	0,02	0,04	0,06	0,02	0,04	0,04
0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,05	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
0,08	0,07	0,05	0,06	0,04	0,09	0,07	0,04	0,04	0,09	0,06	0,08	0,06	0,05	0,02	0,06
0,20	0,14	0,16	0,18	0,24	0,14	0,17	0,09	0,18	0,18	0,22	0,16	0,13	0,28	0,15	0,17

Yukarıdaki 1x15 ağırlık (Weights – W) matrisinde de görüldüğü üzere; normalizasyon matrisinde yer alan ilk satır değerlerine karşılık gelen rakamların çarpımının aynı dereceden karekök işlemi sonucunda ulaşmış olduğumuz ilk satır 0,03 değeri; normalizasyon matrisinin ilk satırında yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu diğer tüm satır değerleri için geçerli olup, ağırlık matrisinin her satırı için söz konusu değer hesaplanmış, tüm satırlara geometrik ortalama işlemi uygulanmıştır.

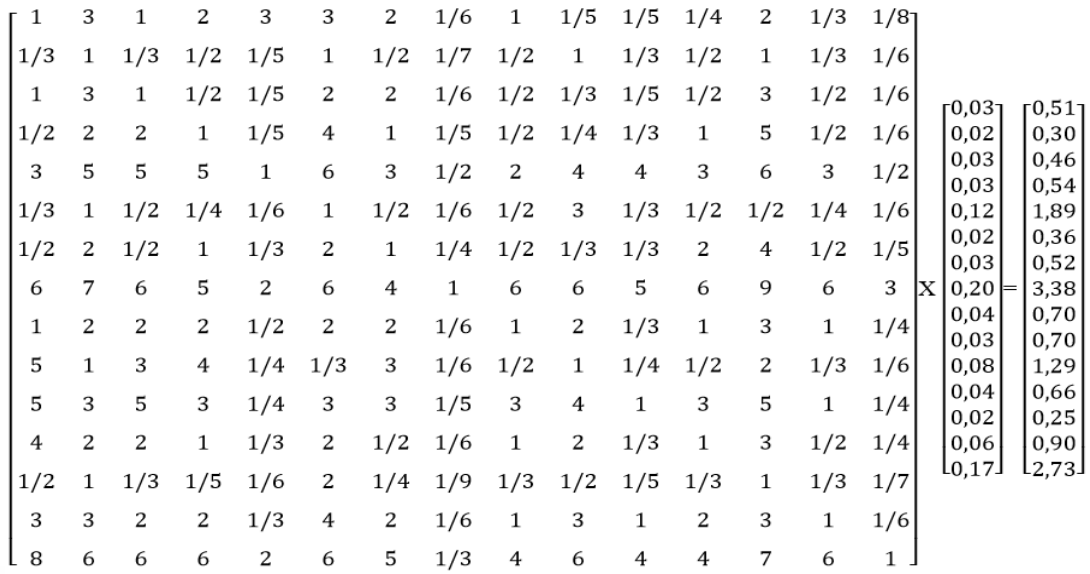
Adım 7: Değerlerin girilerek hesaplandığı mormalizasyon matrisi ile ağırlık matrisinin çarpımı ile elde edilen tutarlılık matrisinin (D Matrisi) bulunması,

Tutarlılık testleri özellikle nitel ve nicel araştırmalarda sahadan gelen verilerin ve oluşturulan sayısal cevapların ne oranda tutarlı olduğunu gösteren bir analiz yöntemidir. İncelemeye ve değerlendirmeye konu olacak olan analiz sonuçlarının sağlıklı sonuç vermesi için tutarsız olan ortalama değerlerin ve buna bağlı matrislerin çalışmaya konu edilmemesi gerekir. Bu doğrultuda AHP modelinde tutarlılık testlerinin yapılması için normalizasyon matrisleri ile ağırlık matrislerinin çarpımı ile ulaşılan tutarlılık matrisleri hesaplanmalıdır. Bu sayede araştırma sonuçlarının ne oranda gerçeği yansıttığı hususunda da bilgi sahibi olmamız sağlanmış olur.

Tutarlılık matrislerinin bulunabilmesi için süreç; katılımcılardan gelen tüm analiz sonuçlarını gösteren ve tüm hücreleri doldurulmuş olan "temel matris-TM" adını vermiş olduğumuz 15x15 matris ile önceki bölümde bulunan ağırlık matrisinin (w) çarpılması ile başlar. Matrislerde çarpım işlemi için gerekli olan şartın bu çarpım için de sağlanması şarttır. Yani ağırlık matrisinde yer alan 15 satırlık veri ile temel matriste yer alan sütun sayısı olan 15'in birbirine eşit olmak zorundadır. Bu matris okumasında şu şekildedir; ağırlık matrisi 15 satır x 1 sütun (15x1) matristir, temel matris ise 15 satırlı x 15 sütunlu (15x15) bir matristir. Bu haliyle ağırlık matrisinde yer alan 15 satır ile temel matrisin sütununda yer alan 15 birbirine eşit olduğundan gerekçi çarpım başarılı bir şekilde yapılabilmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında yapılacak olan çarpım sonucunda ortaya çıkan matris AHP modelinde "D" matrisi olarak adlandırılır ve formülü özetle şu şekildedir;

$$D= \quad [TM]_{mxn} \times [\ w\ ]_{nx1}$$

Matrislerin çarpılabilir yönündeki tespiti yapıldıktan sonra yukarıda yer alan formül ile çarpımlar gerçekleştikten sonra her bir kriter için her alternatif bağlamında "D" matrisleri oluşturulur. Örnek bir çarpım ve sonucu aşağıdaki gibidir;



Adım 8: Hesaplanmış olan tutarlılık "D" matrisinin ağırlık "W" matrisi ile bölünmesi ve bu sayede ham oran matrisinin bulunması,

Adım 7 ile başlayan tutarlılık test sürecinin diğer bir aşaması ise tutarlılık testlerinin uygulanacağı ham oran matrisinin sonuçlarına ulaşmaktır. Söz konusu matris yine AHP'nin bir süreç içinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesini tesis etmek üzere önceki işlemlerden elde edilen veriler kullanılarak yapılmaktadır. Bu bağlamda önceki süreçte temel matris değerlerinin ağırlık matrisi ile çarpılması sonucunda elde etmiş olduğumuz "D" matrisinin, yine bir önceki süreçte temel matrisin satırlarının geometrik ortalaması ile elde ettiğimiz ağırlık matrisi (w) ile oranlanması sonucunda "R" ham oran matrisi bulunmaktadır. Bu matrisin ölçüsü yine 15 satır x 1 sütun (15x1) olacaktır. Burada oranlama denilince akla matrislerin bölünmesi işlemi gelmektedir, ancak matrislerde bölme işlemi olmadığı gibi, AHP modelinin uygulanmasında da "R" matrisi; "D" matrisinde yer alan ilk satırın "W" matrisinde yer alan ilk satıra oranlanması ile bulunmaktadır. Yani örnekte de görüldüğü üzere "D" matrisinin ilk değeri olan 0,51, "W" matrisinin ilk değeri olan 0,03'e oranlanmış ve "R" matrisinin ilk değeri olan 17,92'ye ulaşılmış olup bu tüm satırlar için uygulanmıştır. Çalışmamızı "R" matrisine ulaştıran hesaplama şu şekildedir;

D MATRİSİ =

$$\begin{bmatrix} 0{,}51 \\ 0{,}30 \\ 0{,}46 \\ 0{,}54 \\ 1{,}89 \\ 0{,}36 \\ 0{,}52 \\ 3{,}38 \\ 0{,}70 \\ 0{,}70 \\ 1{,}29 \\ 0{,}66 \\ 0{,}25 \\ 0{,}90 \\ 2{,}73 \end{bmatrix}$$

W MATRİSİ =

$$\begin{bmatrix} 0{,}03 \\ 0{,}02 \\ 0{,}03 \\ 0{,}03 \\ 0{,}12 \\ 0{,}02 \\ 0{,}03 \\ 0{,}20 \\ 0{,}04 \\ 0{,}03 \\ 0{,}08 \\ 0{,}04 \\ 0{,}05 \\ 0{,}06 \\ 0{,}17 \end{bmatrix}$$

"R" Matrisi formülü şu şekildedir; "D" $_1$ / "W" $_{1,}$ "D" $_2$ / "W" $_2$ …. "D" n / "W" n,

R MATRİSİ =

$$\begin{bmatrix} 17{,}92 \\ 15{,}95 \\ 16{,}67 \\ 17{,}33 \\ 16{,}01 \\ 18{,}93 \\ 17{,}15 \\ 16{,}51 \\ 15{,}59 \\ 20{,}96 \\ 16{,}74 \\ 16{,}59 \\ 16{,}47 \\ 15{,}88 \\ 16{,}23 \end{bmatrix}$$

Adım 9: "R" matrisinde bulmuş olduğumuz ham oranların aritmetik ortalamasının alınması ve bu sayede tutarlılık testi için kullanılacak lamda (λ max) değerinin bulunması,

Lamda değeri AHP modelindeki en önemli değerdir. Bazı kaynaklarda "en büyük öz değer" olarak da bilinmektedir ve AHP modelindeki rolü Consistency Index (CI) olarak analize konu etmiş olduğumuz tutarlılık dizinini bulmamızı sağlayacaktır. Söz konusu lamba değeri λ max olarak gösterilmektedir. Lamba (λ max) değeri sonrasında öncelikle CI, hemen ardından rassal tutarlılık dizini (Random Index (RI)) ve en son olarak nihai tutarlılık oranı olan Consistency Ratio (CR) bulunmaktadır. Bu sebeple lamda değeri AHP modelinde tutarlılık sürecinin ilk ve en önemli girdisidir. Lamba değeri ham oran matrisi olarak ulaşmış olduğumuz "R" matrisi değerlerinin aritmetik ortalamasıdır. Yapılacak işlemin formülü şu şekildedir;

	17,92
	15,95
	16,67
	17,33
	16,01
	18,93
	17,15
λ max = ORT	16,51
	15,59
	20,96
	16,74
	16,59
	16,47
	15,88
	16,23

λmax= ((17,92+15,95+16,67+17,33+16,01+18,93+17,15+16,51+ 15,59+20,96+16,74 +16,59+16,47+15,88+16,23)/15) = 16,99.

Adım 10: Lamba değeri sonrasında tutarlılık dizininin (CI)'nın;(λ max–n)/(n-1) formülü yardımıyla hesaplanması,

Tutarlılık matrisinin bulunması ile başlayan tutarlılık test sürecinin en önemli aşaması tutarlılık göstergesinin bulunmasıdır. Bu çerçevede öncelikle bulmuş olduğumuz "D" matrislerinin "W" matrislerine oranlaması ile hesaplanan "R" matrisinin ortalaması

alınarak bulunan lamda değeri, CI'nın bulunması için oluşturulan aşağıdaki formüle uygulanır. CI formülü şu şekildedir;

$$CI = \lambda \max - n / n - 1$$

Formül içerisindeki lamda (λ max) değeri ham oran matrisini gösteren "R" matrisi değerlerinin aritmetik ortalaması, n ise analize konu etmiş olduğumuz alternatiflerin sayısıdır. Bu haliyle analize konu edilen alternatik ülke sayısı on beş (15) olduğundan ötürü n=15'tir. Tüm bu bilgiler ışığından CI değeri şu şekilde hesaplanmıştır.

$$CI = \lambda \max - n / n - 1 \Rightarrow 16{,}99 - 15 / 14 = 0{,}14214$$

Adım 11: AHP modelinde tutarlılık oranı katsayısının tespit edilmesi,

Bu aşamada katılımcılardan gelen tüm verilerin tutarlılığının analiz edilmesi için hesaplamış olduğumuz CI değerinin kriter ve alternatif sayılarına göre belirlenecek olan random ındex (RI) değerlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunun için örneklemde yer alan kriter ve alternatiflerin adetlerine denk gelen RI değerleri alınacaktır. Bu değerler AHP modelini oluşturan ve tasarlayanlar tarafından belirlenmiş olan sabit bir değere işaret etmektedir. Buna göre;

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Çalışmamız evreninde analize konu edilen alternatif ülke sayısı n=15 olduğu için RI değeri alternatif değerlendirmesinde 1,59 olarak, yine çalışma evreninde AHP modeline eklediğimiz kriter sayısının n=7 olması nedeniyle alınacak RI değeri 1,32 olacaktır. Bu katsayı CI değerini anlamlı ve tutarlı yapacak olacak katsayı olup, AHP modeli bu süreçten sonra tutarlılık testlerinin uygulanacağı bir yapıyı dönüşmüş olacaktır.

Adım 12: Her bir matris değeri için CI/RI formülü yardımıyla tutarlılık oranı olan Consistency Ratio (CR)'nun hesaplanması,

Tüm matrisler için ayrı ayrı ulaşmış olduğumuz CI katsayısı ile AHP modelinin oluşturucuları tarafından sabit bir değer olarak literatüre eklenen RI değerleri analiz aşamasının en önemli değerleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan gelen cevapların ne kadar gerçeği yansıttığını ortaya koymak açısından önemli olan tutarlılık testleri, aşağıda yer alan formülle hesaplanmaktadır. Buna göre her bir matris için ulaşılan CI değerinin, sabit bir değer olan RI değerine bölünmesi ile ortaya çıkan değer tutarlılık testi sonucunu vermektedir. Bu sayede sadece tutarlı olan verilerin analize dahil edilmesi sağlanacak, tutarsız olanlar ise çalışma dışında bırakılacaktır. Genel olarak AHP modelinde beklenti tutarlılık oranının 0,10'dan küçük olmasıdır. 0,10'dan büyük olan test sonuçları analize dahil edilmeyecektir. Buna göre tutarlılık testi formülü şu şekildedir:

$$CR = {}^{CI}\!/_{RI}$$

Toplamda on iki (12) adımda yapılan analizler sonrasında verilerin modele sağlıklı bir şekilde girişi sağlanmış, girilen verilere karşılık gelen simetri matrisleri hesaplanmış, bu veriler üzerinden normalizasyon matrisleri oluşturulmuştur. Her bir satır değerinin geometrik ortalaması ile ağırlık matrisi, temel matrisin ağırlık matrisi ile çarpılması sonucunda "D" matrisi, ""D" matrisinin "W" matrisi ile oranlanması ile "R" matrisi, "R" matrisi ortalaması alınarak lamba katsayısı, lamba katsayısı sayesinde CI değeri bulunmuş, bulunan CI değerinin AHP modelinin sabit değeri olan RI değeri ile bölünmesi sonucunda tutarlılık testleri yapılmıştır.

Hedef çalışma evreni kapsamında alternatif on beş (15) ülke, 7 farklı kriter ile değerlendirmeye tabi tutulmuş, kriter analizleri de dahil olmak üzere on altı (16) katılımcıdan 128 sonuç tutarlılık testine tabi tutulmuştur. Bu sonuçların 111 tanesi tutarlı çıkarken, 17 tanesi tutarsız çıkmıştır. Bu oran tüm sonuçların %86,72'sine denk gelmekte olup, oran gayet başarılıdır. Bu sayede tutarsız olan tüm matrisler çalışmaya konu edilmemiş, tutarlı katılımcıların sonuçları analize dâhil edilmiştir.

Çalışmayı inceleyen tüm kişi ve kuruluşlar ülkeler sıralamasını elde etmiş olduğumuz AHP matrislerinin değerlendirmeleri ile birlikte anlamlı olan ülke sıralaması sonucuna ulaşmak için iki (2) farklı parametre analize eklenmiştir. Bunlar AHP sonuçları, ve kriter matris sonuçlarıdır.

6.6.Araştırmaya İlişkin Ulaşılan Temel Bulgular

Analiz süreci ve Adımları bölümünde toplam on bir (12) adım içerisinde analiz için kullanmış olduğumuz AHP modelinin tüm aşamaları detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Bu doğrultuda analize konu etmiş olduğumuz ülkeler arası karşılaştırması çalışması kapsamında elde etmiş olduğumuz verilerin yorumlanması bu aşamada ve sonuç bölümünde detaylı olarak aktarılacaktır.

Analize dahil edilecek olan işletme ve işletmelerin yetkilileri yargısal örneklem metodu ile tespit edilmiştir. Bu metot; spesifik olarak belirlenmiş olan katılımcı grup içinde çalışmamıza en doğru cevabı verebileceklerin tespiti açısından önemlidir. Bu metot ile tespit edilen ihracatçı işletmelerin sahipleri ve/veya ilgili birim yöneticilerine odak grup toplantıları yaparak detaylı açıklamalar yapılmış ve hazırlanmış olan eğitim videosu üzerinden gerekli eğitimler verilmiştir. Katılımcıların mümkün olduğunca çok sayıda veya az sayıda ülkeye nitelikli ihracat yapan işletmelerden oluşması sağlanmış, örneklem grubunda yer alan söz konusu işletmelerin analize konu edilen ülkeler hakkında kriterler üzerinden bilgi sahibi olmasına özellikle önem verilmiştir.

Gerek AHP modeli, gerekse de çalışmamızın amacı hakkında katılımcılara gerekli bilgiler verildikten sonra, matrislerin nasıl doldurulacağı ve söz konusu katılımcılardan gelecek olan verilerin nasıl değerlendirmeye tabi tutulacağı açık ve net bir şekilde aktarılmıştır. Katılımcılara teslim edilen tablolara verecekleri değerlerin de kendi içlerinde nasıl değerlendirmeleri gerektiği aktarılmıştır. Veriler toplanırken her bir katılımcı işletme ile mülakatlar yapılmış, mümkün olduğunca işletme yetkilileri ile birlikte derinlemesine mülakat yöntemi ile verilerin sisteme girmesi sağlanmıştır. Veriler girilirken yapılan toplantılara büyük önem verilmiş ve çevrimiçi ve/veya fiziki katılım sağlanmıştır.

Yapılan toplantılar, mülakatlar ve görüşmeler sonrasında elde edilen tüm veriler tutarlılık testlerine tabi tutulmuş ve tutarlı olarak tespit edilen on altı (16) işletmeden gelen toplam 111 matris (AHP ve kriter) analize dâhil edilmiştir. Köşe matrislerin sisteme girişi esnasında işletmelerin;

- İşletmenin sahipleri,
- İşletmenin ortakları,
- Sorumlu birim yöneticileri,
- İhracattan sorumlu Genel Müdür ve/veya Genel Müdür Yardımcıları,
- İhracat birimi yöneticileri,
- Dış ticaret birimi yöneticileri,
- Uluslararası pazarlama birim yöneticileri,
- Uluslararası ticaret birim yöneticileri,
- İhracat – İthalat departmanı yetkilileri

ile gerekli görüşmeler ve toplantılar yapılmış, çalışmaya katılanlardan ayrıca katılım formları alınmıştır.

6.6.1. AHP Matrislerinin Analiz Edilmesi, Ortaya Çıkan Bulgular ve Yorumlanması

AHP modelimizde katılımcılardan gelen verilerin analize konu olacak kısmı tüm matrislerin 6.5. Analiz Süreci ve Adımları bölümünde yer alan tüm aşamalar dikkate alınmak suretiyle her bir matrisin ayrı ayrı tutarlılık testi uygulanması ile tespit edilmiştir. Bu kapsamda tutarlı matris sayısı 128 matris içinde 111'dir. Bu oran toplam matris sayısının %86,72'sidir. T.C. Ticaret Bakanlığı'nca hedef ülkeler olarak belirlenmiş olan ve analize dahil etmiş olduğum ülkeler için hazırlanmış sonuçlar tamamen tutarlı matrislerin analizi ve değerlendirilmesi sonucunda bulunmuştur.

Analize konu edilen alternatiflerimizin sayısı on beş (15), kriterlerimizin sayısı ise yedidir (7). Çalışmamıza katılan tüm işletmeler birbirinden farklı olan söz konusu kriterleri dikkate almak suretiyle alternatifleri analiz etmiştir. Sahadan toplanan veriler tutarlılık testlerine tabi tutulmuş ve tutarlı olan analizler sonrasında AHP modelinin

skorları oluşturulmuştur. Bu sayede çalışmamız literatüre iki kaynak sağlamaktadır: Birincisi; alternatif olarak belirlemiş olduğumuz ülkelere ait nitelikli bir sıralama ve ikinci olarak; ihracatı odağına almış olan işletmeler için kriterlerin önem derecesi. İşlemlerin tamamında Excel programında oluşturulan tablolar ve formüller kullanılmış, sonrasında yine aynı program kullanılarak verilerin anlamlı olarak gösterimini sağlayacak hesaplamalar, tablolar ve grafikler oluşturulmuştur. Çalışmanın bu kısmında katılımcılardan gelen veriler dikkate alınarak her bir kriter için hesaplanan ülkelerin geometrik ortalamalarının aktarımı yapılacaktır.

- Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on dört (14) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, $W_{2, \ldots}$ W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır.. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 11. Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

SÜRDÜRÜLEBİLİR TİCARET HACMİ POTANSİYELİ					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{14}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,03	0,01	...	0,03	0,02
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,02	0,02	...	0,04	0,05
ETİYOPYA	0,03	0,01	...	0,02	0,01
FAS	0,03	0,02	...	0,02	0,03
GÜNEY AFRİKA	0,12	0,01	...	0,02	0,03
GÜNEY KORE	0,02	0,04	...	0,04	0,04
HİNDİSTAN	0,03	0,12	...	0,02	0,04
IRAK	0,20	0,01	...	0,03	0,05
İNGİLTERE	0,04	0,12	...	0,17	0,09
JAPONYA	0,03	0,09	...	0,12	0,06
KENYA	0,08	0,01	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,04	0,04	...	0,06	0,03
MEKSİKA	0,02	0,01	...	0,07	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,06	0,05	...	0,06	0,03
RUSYA	0,17	0,22	...	0,18	0,12

- Ekonomi Politik Uygunluk kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on beş (15) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, $W_{2, \ldots}$ W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu

işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 12. Ekonomi Politik Uygunluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

EKONOMİ POLİTİK UYGUNLUK					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{15}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,04	0,01	...	0,03	0,03
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,07	0,02	...	0,07	0,06
ETİYOPYA	0,02	0,01	...	0,01	0,01
FAS	0,03	0,02	...	0,09	0,04
GÜNEY AFRİKA	0,08	0,01	...	0,05	0,03
GÜNEY KORE	0,03	0,04	...	0,08	0,06
HİNDİSTAN	0,04	0,12	...	0,01	0,03
IRAK	0,16	0,01	...	0,03	0,04
İNGİLTERE	0,06	0,12	...	0,14	0,12
JAPONYA	0,04	0,09	...	0,14	0,08
KENYA	0,06	0,01	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,04	0,04	...	0,12	0,03
MEKSİKA	0,02	0,01	...	0,06	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,04	0,05	...	0,06	0,03
RUSYA	0,17	0,22	...	0,09	0,11

- Sosyo-Kültürel Uygunluk kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on iki (12) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, W_2, ... W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 13. Sosyo Kültürel Uygunluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

SOSYO KÜLTÜREL UYGUNLUK					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{12}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,03	0,05	...	0,04	0,04
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,03	0,14	...	0,01	0,04
ETİYOPYA	0,04	0,02	...	0,09	0,02
FAS	0,05	0,05	...	0,13	0,06
GÜNEY AFRİKA	0,09	0,03	...	0,01	0,03
GÜNEY KORE	0,03	0,12	...	0,04	0,06
HİNDİSTAN	0,04	0,04	...	0,01	0,03
IRAK	0,21	0,03	...	0,16	0,06
İNGİLTERE	0,05	0,12	...	0,09	0,11
JAPONYA	0,02	0,16	...	0,02	0,07
KENYA	0,05	0,02	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,04	0,03	...	0,04	0,03
MEKSİKA	0,02	0,02	...	0,04	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,06	0,03	...	0,16	0,05
RUSYA	0,16	0,09	...	0,14	0,08

- Hedef Pazar Repütasyonu uygunluk kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on beş (15) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, W_2, ... W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 14. Hedef Pazar Repütasyonu Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

HEDEF PAZAR REPÜTASYONU					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{15}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,10	0,05	...	0,04	0,03
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,02	0,05	...	0,10	0,06
ETİYOPYA	0,03	0,03	...	0,01	0,02
FAS	0,03	0,06	...	0,12	0,03
GÜNEY AFRİKA	0,11	0,09	...	0,04	0,04
GÜNEY KORE	0,02	0,03	...	0,10	0,05
HİNDİSTAN	0,03	0,06	...	0,01	0,03
IRAK	0,19	0,13	...	0,11	0,06
İNGİLTERE	0,04	0,06	...	0,11	0,08
JAPONYA	0,02	0,05	...	0,11	0,05
KENYA	0,06	0,02	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,04	0,08	...	0,04	0,03
MEKSİKA	0,03	0,02	...	0,04	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,06	0,06	...	0,02	0,03
RUSYA	0,15	0,14	...	0,13	0,10

- Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on dört (14) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, W_2, ... W_n değerleri

katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 15. Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasite Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

PAZARA GİRİŞTE TİCARİ İSTİHBARAT KAPASİTESİ					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{14}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,08	0,04	...	0,04	0,04
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,03	0,12	...	0,02	0,07
ETİYOPYA	0,04	0,06	...	0,01	0,02
FAS	0,03	0,06	...	0,03	0,03
GÜNEY AFRİKA	0,11	0,09	...	0,12	0,04
GÜNEY KORE	0,02	0,05	...	0,08	0,06
HİNDİSTAN	0,03	0,04	...	0,02	0,04
IRAK	0,21	0,14	...	0,04	0,04
İNGİLTERE	0,04	0,08	...	0,16	0,13
JAPONYA	0,02	0,06	...	0,02	0,07
KENYA	0,06	0,02	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,04	0,05	...	0,13	0,04
MEKSİKA	0,02	0,02	...	0,09	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,05	0,04	...	0,02	0,03
RUSYA	0,15	0,09	...	0,15	0,09

- Lojistik Uygunluk Seviyesi kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on üç (13) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, W_2, ... W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 16. Lojistik Uygunluk Seviyesi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

LOJİSTİK UYGUNLUK SEVİYESİ					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{13}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,02	0,03	...	0,02	0,02
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,03	0,04	...	0,08	0,05
ETİYOPYA	0,05	0,03	...	0,01	0,02
FAS	0,08	0,11	...	0,10	0,06
GÜNEY AFRİKA	0,09	0,05	...	0,02	0,04
GÜNEY KORE	0,02	0,04	...	0,08	0,04
HİNDİSTAN	0,02	0,04	...	0,05	0,04
IRAK	0,19	0,20	...	0,14	0,10
İNGİLTERE	0,09	0,11	...	0,11	0,12
JAPONYA	0,02	0,04	...	0,05	0,04
KENYA	0,05	0,02	...	0,05	0,03
MALEZYA	0,02	0,04	...	0,05	0,03
MEKSİKA	0,01	0,02	...	0,02	0,02
ÖZBEKİSTAN	0,05	0,05	...	0,08	0,05
RUSYA	0,16	0,14	...	0,14	0,10

- Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi kriteri bakımından tutarlı olan AHP matris sayısı on beş (15) olmuştur. Tabloda yer alan W_1, W_2, ... W_n değerleri katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmelerin sütun toplamına bölünmesi ile bulunan normalizasyon matrisinde yer alan değerlerin geometrik ortalamasıdır. Bu işlem analize katılan tüm işletmeler için uygulanmıştır. Tutarlı olan sonuçların gösterimi şu şekildedir;

Tablo 17. Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisleri

ÖDEME/TAHSİLAT RİSK DÜZEYİ					
ÜLKELER	w_1	w_2		w_{15}	Geometrik ortalama
BREZİLYA	0,05	0,01	...	0,02	0,03
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,12	0,02	...	0,06	0,05
ETİYOPYA	0,02	0,01	...	0,01	0,02
FAS	0,04	0,09	...	0,02	0,04
GÜNEY AFRİKA	0,03	0,01	...	0,06	0,03
GÜNEY KORE	0,11	0,03	...	0,09	0,08
HİNDİSTAN	0,02	0,23	...	0,01	0,04
IRAK	0,08	0,01	...	0,06	0,04
İNGİLTERE	0,12	0,12	...	0,15	0,12
JAPONYA	0,12	0,09	...	0,14	0,11
KENYA	0,03	0,01	...	0,01	0,02
MALEZYA	0,03	0,04	...	0,10	0,04
MEKSİKA	0,02	0,01	...	0,06	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,04	0,04	...	0,09	0,04
RUSYA	0,12	0,07	...	0,09	0,06

Kriterler için ulaşmış olduğumuz değerler sonrasında aşağıdaki tabloda; çalışma kapsamında katılımcılardan elde etmiş olduğumuz 111 tutarlı AHP matrisin ayrı ayrı ağırlık matrisleri gösterilmektedir. Bu matris değerlerinin ülkelere ayrılmış olarak dağıtılmış hali şu şekildedir;

Tablo 18. AHP Skor Matrisleri (Genel)

ÜLKELER	STH	EPU	SKU	HPR	PGTİK	LUS	Ö/TRD
BREZİLYA	0,02	0,03	0,04	0,03	0,04	0,02	0,03
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,05	0,06	0,04	0,06	0,07	0,05	0,05
ETİYOPYA	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
FAS	0,03	0,04	0,06	0,03	0,03	0,06	0,04
GÜNEY AFRİKA	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03
GÜNEY KORE	0,04	0,06	0,06	0,05	0,06	0,04	0,08
HİNDİSTAN	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
IRAK	0,05	0,04	0,06	0,06	0,04	0,10	0,04
İNGİLTERE	0,09	0,12	0,11	0,08	0,13	0,12	0,12
JAPONYA	0,06	0,08	0,07	0,05	0,07	0,04	0,11
KENYA	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02
MALEZYA	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04
MEKSİKA	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03
ÖZBEKİSTAN	0,03	0,03	0,05	0,03	0,03	0,05	0,04
RUSYA	0,12	0,11	0,08	0,10	0,09	0,10	0,06

Kriterlerin ülke bazlı AHP skorları tablosunda yer alan ağırlık matrislerinin geometrik ortalamaları özet olarak sunulmuştur. Çünkü çok sayıda tutarlı matris girişinin olduğu gerçeğinden hareketle; ayrı ayrı ağırlık matrislerinin tablo üzerindeki gösterimi mümkün olmamıştır. Bu tablo ise 111 adet farklı tutarlı matrisin değerleri üzerinden yapılan analizler ve hesaplamaları sonucunda bulunmuştur. Bu sonuçlar, ülke sıralamasını belirlerken ulaşmak zorunda olduğumuz kriterlerin ülke bazlı skorlarının bulunması ve tablo üzerinde gösterilmesi için en temel parametrelerden birisidir.

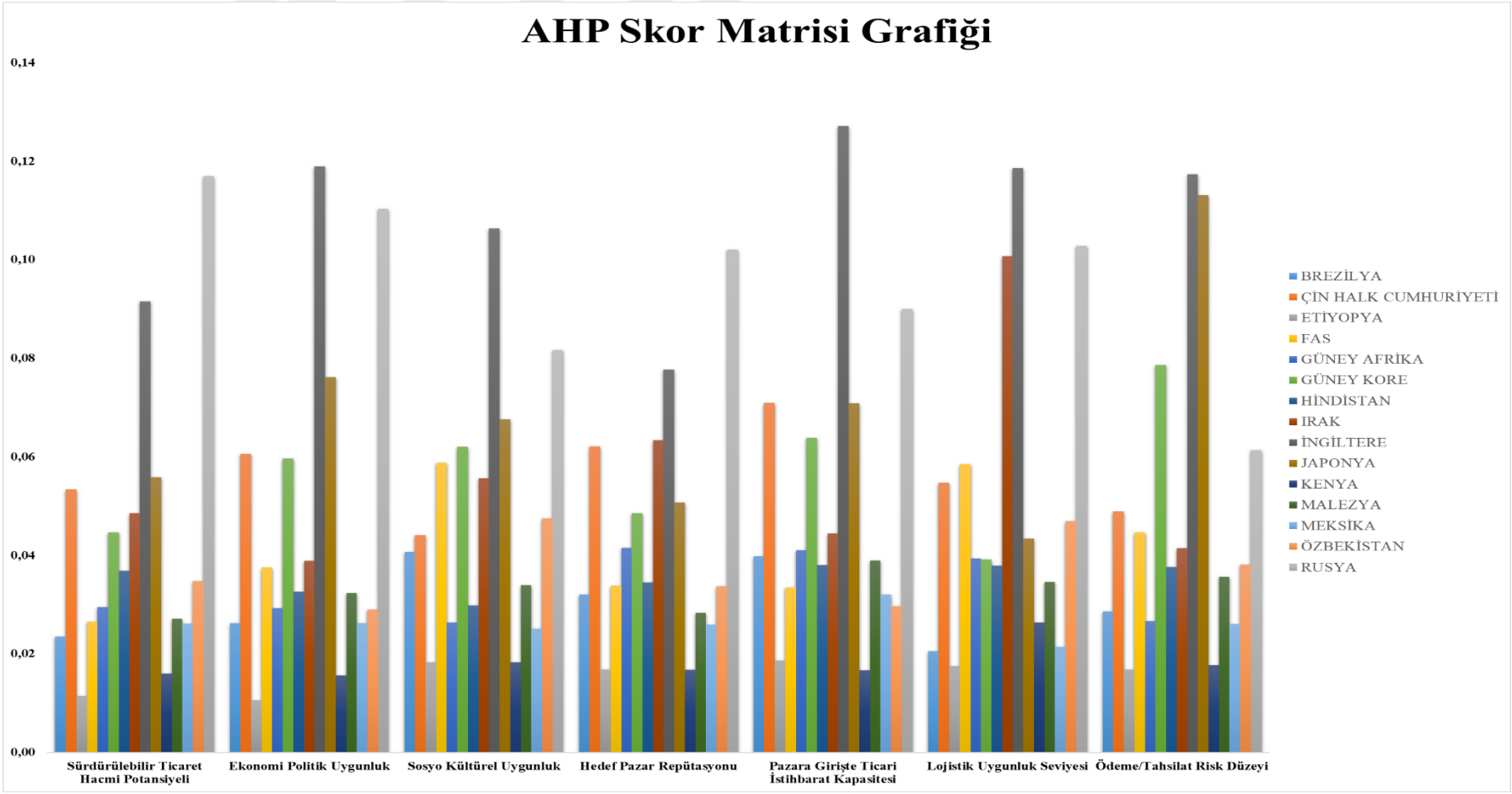
Tüm bu verilerin değerlendirilmesi ve AHP modelinin süreç analizi sayesinde alternatifler olarak belirlemiş olduğumuz ülkelerle ilgili, ülkeleri derecelendirdiğimiz kriterler dikkate alınarak kesin ve nihai sonuçlar ve bunlara ait tablolar oluşturulmuştur. Bu süreçte AHP modelinin genel geçer kabul edilen yaklaşımı ile ortaya atılan "çok kriterli karar verme" sürecinin tüm kurallarına ve prensiplerine uyulmuştur. Sadece kriterler değil ülke verileri de analiz edilirken AHP modelinin tüm kurallarını ve prensiplerine uyulmuştur.

Kriterlerin genel olarak değerlendirme sonuçları şunu açıkça orta koymaktadır; ülkeler açısından kriterlerin her birinin önem seviyeleri değişkendir. Yani her kriter her ülkede farklı bir şekilde değerlendirmeye alınmıştır ki zaten çalışmadan beklentimiz de budur.

Bu aşamada katılımcıların vermiş olduğu derecelendirmeler üzerinden AHP matrislerinin değerlendirilmesi ve sadece kriterlerin tek başına ülke bazlı değerlendirmeye tabi tutulması sağlanmıştır. Bu durum tek başına herhangi bir anlam ifade etmeyip, asıl konumuz olan ülkelerin karşılaştırılmasına ve sıralamasına götüren son derece önemli ipuçları oluşturmaktadır. Bundan ötürü bir sonraki aşamada AHP matrislerine ilave olarak, kriter matrislerinin sonuçları da çalışmaya aktarılacak ve yorumlar bu çerçevede yapılacaktır.

Aşağıda hazırlamış olduğum tablo/grafik sayesinde kriterlerin alternatif ülkeler bağlamında ne oranda etkili olduğu gösterilmektedir. Buna göre tabloda yer alan sonuçlar dikkate alınmak suretiyle yapılan yorumlar maddeler halinde aşağıda bilgilerinize sunulmaktadır.

Şekil 11. AHP Skor Matrisleri Grafiği



- Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmektedir. Özellikle ülkeler açısından sürdürülebilir ticaret hacmi kriterinin önemli olduğunu vurgulayan üç (3) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; Rusya, İngiltere ve Japonya'da değerleri nispeten birbirine yakın, diğer ülkelerle çok açıktır. İşletmelerin sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği Rusya ve İngiltere ülkeleri söz konusu kriter açısından önemli olduğu görülmüştür. Söz konusu kriterden farklı olarak diğer kriterler de, buna benzer bir sonuç istisnalar hariç olmak üzere ortaya çıkmaktadır. AHP modelinin ilk uygulaması olan bu kriter ve bundan sonraki kriterlerde, bu sıralamanın ve önem derecesinin çıkmasındaki etkisi tartışmaya kapalı olacak şekilde nettir. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise Rusya olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli bakımından 0,12'lik ortalama puanla Rusya'yı ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. Rusya'yı önem sırası itibariyle; İngiltere, Japonya, Çin Halk Cumhuriyeti, Irak, Güney Kore, Hindistan, Özbekistan, Güney Afrika, Malezya, Fas, Meksika, Brezilya Kenya ve Etiyopya takip etmektedir. Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri bakımından en az önemli olan ülke ise 0,01 ortalama puanlı Etiyopya olmuştur.

- Ekonomi politik uygunluk kriteri bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmektedir. Özellikle ülkeler açısından ekonomi politik uygunluk kriterinin önemli olduğunu vurgulayan üç (3) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; İngiltere, Rusya ve Japonya'nın değerleri nispeten birbirine yakın, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. İşletmelerin ekonomi politik uygunluk kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği İngiltere ve Rusya ülkeleri söz konusu kriter açısından önemli olduğu görülmüştür. Bu kriterden farklı olarak diğer kriterler de, buna benzer bir sonuç istisnalar hariç olmak üzere ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise İngiltere olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin ekonomi politik

uygunluk kriteri bakımından 0,12'lik ortalama puanla İngiltere'yi ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. İngiltere'yi önem sırası itibariyle; Rusya, Japonya, Çin Halk Cumhuriyeti, Güney Kore, Irak, Fas, Hindistan, Malezya, Güney Afrika, Özbekistan, Brezilya, Meksika, Kenya ve Etiyopya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,01 ortalama puanlı Etiyopya olmuştur.

- Sosyo kültürel uygunluk kriteri bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmemektedir. Ülkeler açısından sosyo kültürel uygunluk kriterinin önemli olduğunu vurgulayan üç (3) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; İngiltere, Rusya ve Japonya'nın değerleri birbirinden çok farklı, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. Özellikle İngiltere 0,11'lik ortalama puan ile bu kriter bazında en yakın ülke olan 0,08 ortalama puanlı Rusya ile arasında 0,03'lük bir fark ortaya koymuştur. İşletmelerin sosyo kültürel uygunluk kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği İngiltere, Rusya ve Japonya ülkeleri söz konusu kriter açısından son derecede önemli görülmüştür. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise İngiltere olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin sosyo kültürel uygunluk kriteri bakımından 0,11'lik ortalama puanla İngiltere'yi ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. İngiltere'yi önem sırası itibariyle; Rusya, Japonya, Güney Kore, Fas, Irak, Özbekistan, Çin Halk Cumhuriyeti, Brezilya, Malezya, Hindistan, Güney Afrika, Meksika, Kenya ve Etiyopya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,02 ortalama puanlı Etiyopya olmuştur.

- Hedef pazar repütasyonu kriteri ülke puanlarının birbirine en yakın olduğu kriterdir. Genel bir değerlendirme yapacak olursan bu analizde görüldüğü üzere; seçilmiş olan hedef pazarların itibarı ve saygınlığı istisnalar hariç birbirine çok yakındır. Bu halde ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmemektedir. AHP analizi içinde değerlerin birbirine yakın çıktığı tek kriter hedef pazar repütasyonu

olmuştur. Ülkeler açısından hedef pazar repütasyonu kriterinin önemli olduğunu vurgulayan dört (4) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; Rusya, İngiltere, ve Çin Halk Cumhuriyeti ile Irak aynı oranda olmak üzere değerleri birbirine çok yakın, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. Özellikle Rusya 0,10'luk ortalama puan ile bu kriter bazında en yakın ülke olan 0,08 ortalama puanlı İngiltere ile arasında 0,02'lük bir fark ortaya koymuştur. İşletmelerin hedef pazar repütasyonu kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği Rusya, İngiltere, ve Çin Halk Cumhuriyeti ile Irak ülkeleri söz konusu kriter açısından son derecede önemli görülmüştür. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise Rusya olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin hedef pazar repütasyonu kriteri bakımından 0,10'luk ortalama puanla Rusya'yı ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. Rusya'yı önem sırası itibariyle; İngiltere, Irak, Çin Halk Cumhuriyeti, Japonya, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, Fas, Özbekistan, Brezilya, Malezya, Meksika, Etiyopya ve Kenya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,02 ortalama puanlı Kenya olmuştur.

- Pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi kriteri bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmektedir. Ülkeler açısından pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi kriterinin önemli olduğunu vurgulayan üç (3) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; İngiltere, Rusya ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin değerleri birbirinden çok farklı, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. Özellikle İngiltere 0,13'lük ortalama puan ile bu kriter bazında en yakın ülke olan 0,09 ortalama puanlı Rusya ile arasında 0,04'lük bir fark ortaya koymuştur. İşletmelerin pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği İngiltere, Rusya ve Çin Halk Cumhuriyeti ülkeleri söz konusu kriter açısından son derecede önemli görülmüştür. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise İngiltere olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi kriteri bakımından 0,13'lük ortalama puanla İngiltere'yi ilk etapta değerlendirebilme

desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. İngiltere'yi önem sırası itibariyle; Rusya, Çin Halk Cumhuriyeti, Japonya, Güney Kore, Irak, Güney Afrika, Brezilya, Malezya, Hindistan, Fas, Meksika, Özbekistan, Etiyopya ve Kenya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,02 ortalama puanlı Kenya olmuştur.

- Lojistik uygunluk seviyesi kriteri bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık görülmektedir. Ülkeler açısından lojistik uygunluk seviyesi kriterinin önemli olduğunu vurgulayan dört (4) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; İngiltere, Rusya, Irak ve Fas'ın değerleri birbirinden Fas hariç birbirlerine çok yakın, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. Özellikle İngiltere 0,12'lik ortalama puan ile bu kriter bazında en yakın ülke olan 0,10 ortalama puanlı Rusya ile arasında 0,02'lik bir fark ortaya koymuştur. İşletmelerin lojistik uygunluk seviyesi kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği İngiltere, Rusya, Irak ve Fas ülkeleri söz konusu kriter açısından son derecede önemli görülmüştür. Söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise İngiltere olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin lojistik uygunluk seviyesi kriteri bakımından 0,12'lik ortalama puanla İngiltere'yi ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. İngiltere'yi önem sırası itibariyle; Rusya, Irak, Fas, Çin Halk Cumhuriyeti, Özbekistan, Japonya, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, Malezya, Kenya, Meksika, Brezilya ve Etiyopya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,02 ortalama puanlı Etiyopya olmuştur.

- Ödeme/tahsilat risk düzeyi kriterini öncelikle anlam olarak tartışmak gerekmektedir. Analize katılan işletmelerden ödeme/tahsilat risk düzeyinin en sorunsuz olduğu cevabı aranmıştır. Yani bu kriterin analizinde ülkemizden ihracat yapan bir işletme örnek olarak Brezilya'dan mı ödemesini sorunsuz tahsil etmekte, yoksa Çin Halk Cumhuriyeti'nden mi? Sorusuna cevap aranmıştır. Söz konusu kriter bakımında ülkeler arasında en fazla ayrıştırmanın olduğu kriter; ödeme/tahsilat risk düzeyi kriteri olmuştur. Anılan kriter

bakımından ülke derecelendirmeleri sonrasındaki değerlendirmeler arasında en çok fazla farklılık görülmektedir. Ülkeler açısından ödeme/tahsilat risk düzeyi kriterinin önemli olduğunu vurgulayan üç (3) ülke olarak tespit edilen ülkeler sırasıyla; İngiltere, Japonya ve Güney Kore olmuştur. İlk defa sıralamaya farklı ülkelerin girmesinde AHP'nin aslında bu ve buna benzer hedef pazar analiz çalışmaları için önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Analize katılan farklı sektörlerden işletmeler vermiş oldukları cevaplarda aslında her kriteri sağlıklı bir şekilde analiz ettiğini de göstermektedir. İngiltere, Japonya ve Güney Kore'nin değerleri birbirinden nispeten yakın, diğer ülkelerle ise sıralı olarak yakındır. Özellikle İngiltere 0,12'lik ortalama puan ile bu kriter bazında en yakın ülke olan 0,11 ortalama puanlı Japonya ile arasında 0,01'lik bir fark ortaya koymuştur. İşletmelerin ödeme/tahsilat risk düzeyi kriteri açısından önemli olarak değerlendirdiği İngiltere, Japonya ve Güney Kore ülkeleri söz konusu kriter açısından son derecede önemli görülmüştür. Yine söz konusu kriter açısından en yüksek derecelendirmeye sahip ülke ise İngiltere olmuştur. İhracatı odağına almak isteyen bir işletmenin ödeme/tahsilat risk düzeyi kriteri bakımından 0,12'lik ortalama puanla İngiltere'yi ilk etapta değerlendirebilme desteği analiz sonucunda açıkça görülmektedir. İngiltere'yi önem sırası itibariyle; Japonya, Güney Kore, Rusya, Çin Halk Cumhuriyeti, Fas, Irak, Özbekistan, Hindistan, Malezya, Brezilya, Güney Afrika, Meksika, Kenya, ve Etiyopya takip etmektedir. Bu kriter bakımından en az önemli olan ülke ise yine 0,02 ortalama puanlı Etiyopya olmuştur.

6.6.2. Kriter Matrislerinin Analizi ve Bulgular

Kriter matrislerini bulmak amacıyla, analize katılan tüm işletmelerin yetkilileri tarafından hazırlamış olduğumuz yalnızca kriterlerin kendi içinde değerlendirmeye tabi tutulduğu tablonun doldurulması talep edilmiştir. Bu çerçevede çalışmamız için analize katılan on altı (16) işletmeye ait kriter matrislerinin on dördü (14) tutarlı çıkmıştır. İşletmelerden gelen verilere istinaden hazırlanmış olan özet tabloda yer alan kriter ağırlıklarına ilişkin sonuçlar, tutarlı olarak tespit edilmiş olan söz konusu 14 matrise ait verilerin değerlendirilmesi sonucu bulunmuştur.

Toplamda on iki (12) adımda yapılan analizler sonrasında verilerin analize sağlıklı bir şekilde girişi sağlanmış, girilen verilere karşılık gelen simetri matrisleri hesaplanmış, bu veriler üzerinden normalizasyon matrisleri oluşturulmuştur. Her bir satır değerinin geometrik ortalaması ile ağırlık matrisi, temel matrisin ağırlık matrisi ile çarpılması sonucunda "D" matrisi, ""D" matrisinin "W" matrisi ile oranlanması ile "R" matrisi, "R" matrisi ortalaması alınarak lamba katsayısı, lamba katsayısı sayesinde CI değeri bulunmuş, bulunan CI değerinin AHP modelinin sabit değeri olan RI değeri ile bölünmesi sonucunda tutarlılık testleri yapılmıştır.

Bu testler sonrasında elde edilmiş olan tutarlı matrislere ait verilerin geometrik ortalamaları alınmak suretiyle ağırlık oranları belirlenir. Çalışma kapsamında her bir kriter için çalışmaya katılan işletmelere sunulan analiz dosyasındaki AHP matrislerinin doldurulması sağlanmış ve analiz sonrasında ülkelerin şiddet ve olasılıklarına bağlı olarak sıralamalarının oluşması beklenmiştir. AHP matrislerinde yapmış olduğumuz analizler yukarıdaki bölümde detaylı olarak aktarılmış ve AHP matrislerine ilişkin genel yorumlar yapılmıştır. Ancak ifade ettiğimiz üzere AHP matrislerinin tek başına bir anlam ifade etmediği hususu açıktır. AHP matrisleri çalışma için çok gerekli olan bir parametre olup, kriter matrislerinin sonuçları ile birlikte bir anlam ifade etmekte ve ikisi birlikte değerlendirildiğinde nihai sonuca ulaşılmaktadır. Hem AHP matrislerinin hem de kriter matrislerinin birlikte değerlendirilmesi neticesinde ulaşılacak sonuç ülkeler arası karşılaştırma imkanı sağlayarak, en doğru ülke sıralamasını verecektir. İşletmelerden doldurmalarının istendiği kriter matrisi aşağıda ki gibidir.

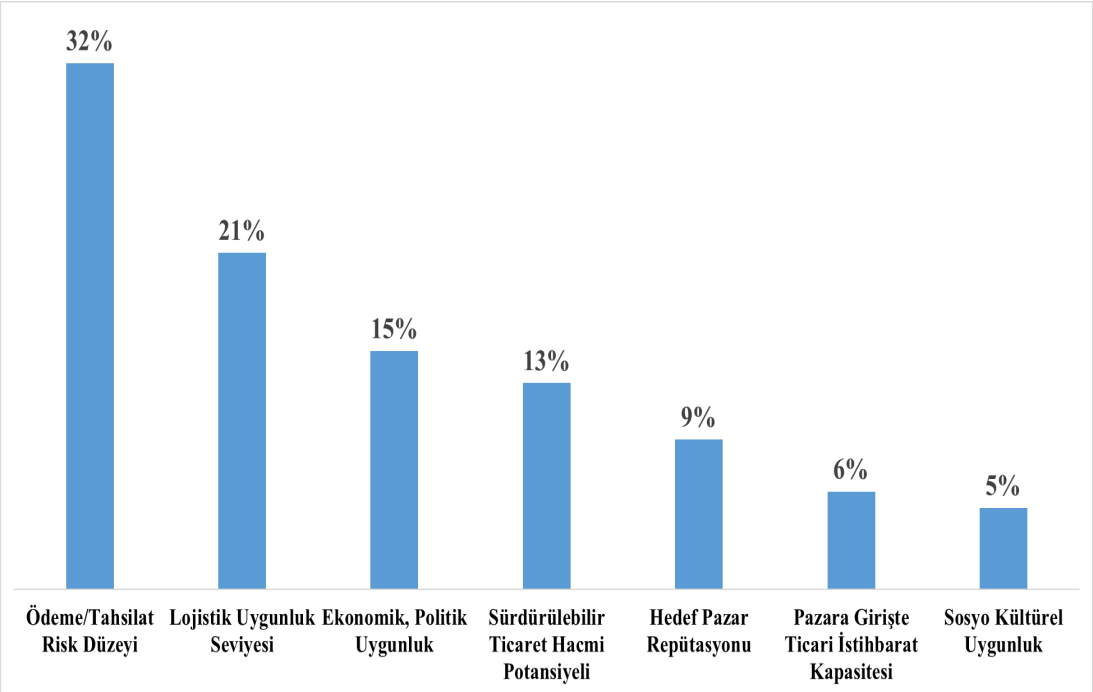
Kriterler	Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	Ekonomik, Politik Uygunluk	Sosyo Kültürel Uygunluk	Hedef Pazar Repütasyonu	Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi	Lojistik Uygunluk Seviyesi	Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi	TOTAL
Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	1							
Ekonomik, Politik Uygunluk		1						
Sosyo Kültürel Uygunluk			1					
Hedef Pazar Repütasyonu				1				
Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi					1			
Lojistik Uygunluk Seviyesi						1		
Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi							1	
TOTAL								

Aşağıdaki Tablo 19 ve Şekil 12'de aktarılan sonuçlar, analize katılan işletmelerin vermiş olduğu derecelendirmeye istinaden tespit edilmiş olan kritelerin kendi içindeki değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeyi sağlarken kriterlere ait olan matrislerin ağırlık (weights) matrisi bulunmuş ve bu değerlerin geometrik ortalaması alınmıştır. Kriterler bazında ayrı ayrı elde edilen bu değerler kriterlerin kendi aralarında ikili değerlendirmesi sonucu ulaşılan değerlerdir. Aşağıda yer alan Tablo 19 ve Şekil 12'de kriter matrislerinin değerlendirme çalışmaları görülmektedir.

Tablo 19. Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu

KRİTERLER	w_1	w_2		w_{14}	Geometrik ortalama	%
Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi	0,18	0,34	…	0,29	0,26	32%
Lojistik Uygunluk Seviyesi	0,22	0,08	…	0,19	0,17	21%
Ekonomik, Politik Uygunluk	0,06	0,09	…	0,17	0,12	15%
Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	0,08	0,18	…	0,05	0,10	13%
Hedef Pazar Repütasyonu	0,18	0,14	…	0,03	0,07	9%
Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi	0,04	0,06	…	0,06	0,05	6%
Sosyo Kültürel Uygunluk	0,17	0,03	…	0,14	0,04	5%

Şekil 12. Kriter Ağırlık Matrisleri Yüzdelik Gösterim



Tablodan da anlaşılacağı üzere kriterlerin önem dereceleri ile yapılması gereken yorumlar şu şekildedir;

- Ödeme/tahsilat risk düzeyi kriteri; 0,26 geometrik ortalamaya denk gelen %32'lik oranla en yüksek öneme sahip birinci kriter olmuştur.
- Lojistik uygunluk seviyesi kriteri; 0,17 geometrik ortalamaya denk gelen %21'lik oranla ikinci önemli kriter olmuştur.
- Ekonomi politik uygunluk kriteri; 0,12 geometrik ortalamaya denk gelen %15'lik oranla üçüncü önemli kriter olmuştur. Bu değer sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri ile çok yakın bir değer olmakla birlikte iki (2) puan kadar düşüktür.
- Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri; 0,10 geometrik ortalamaya denk gelen %13'lük oranla dördüncü önemli kriter olmuştur.
- Hedef pazar repütasyonu kriteri; 0,07 geometrik ortalamaya denk gelen %9'luk oranla beşinci önemli kriter olmuştur.
- Pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi kriteri; 0,05 geometrik ortalamaya denk gelen %6'lık oranla altıncı önemli kriter olmuştur.

- Sosyo kültürel uygunluk kriteri; 0,04 geometrik ortalamaya denk gelen %5'lik oranla yedinci ve en önemsiz kriter olmuştur.

6.6.3. AHP ve Kriter Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz Sonuçları

6.6.1. Bölümde AHP matrislerinin analizi, 6.6.2. bölümde ise kriter matrislerine ilişkin analizlerin nasıl yapıldığı hususu aktarılmıştır. Bu analizlerin hiç birisi çalışma konumuzu dikkate aldığımızda tek başına herhangi bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak yine de spesifik olarak inceleyecek olursak sadece AHP matrisleri, sadece kriter matrisleri analizi çerçevesinde anlamlı sonuçlar göstermektedir. Çalışmamızda ulaşmak istediğimiz konu; hem alternatif olarak belirlemiş olduğumuz ülkelerin kendi aralarında kriterlere göre değerlendirilmesi, hem de kriterlerin kendi içinde değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin tek bir tablo üzerinde anlamlı hale gelmesini sağlamaktır. Bu sayede nihai sonuçlar ortaya konulacak ve belirlemiş olduğumuz alternatiflerin, yine belirlemiş olduğumuz kriterler dikkate alınmak suretiyle ülke riski sıralamasına ulaşılacaktır.

Uluslararası ticareti odağına/merkezine almış ve T. C. Ticaret Bakanlığı'nca belirlenmiş olan hedef ülkeler içinde hangi ülkeden başlamak lazım? sorusuna cevap arayan işletmeler için büyük bir öneme sahip olan bu tablo, ihracat yapmak üzere çalışma evrenine almış olduğumuz ülkeler hakkında önemli ölçüde fikirler verip, nihai bir sonuç sunarak karar vericiler için yol gösterici olmuştur. Bu çalışma; hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat sonrasında elde edilen nitel ve nicel verilerin değerlendirmeye tabi tutulduğu, birden fazla sektörün analize konu edildiği, çok kriterli, çok sayıda sektörü içinde barındıran ve çok sayıda ülkenin çoklu disipliner bir yaklaşımla ele alınmak suretiyle analiz edilmesini sağlamıştır. Analiz çalışmasında kullanılan AHP modeli çokça kullanıldığı fen bilimlerinin yanında sosyal bilimlerde de kullanım alanı genişleyen süreç analizi çalışmalarına destek olma noktasında önemli bir adım olmuştur. Bu haliyle hem AHP matrislerinin –alternatif ağırlıkları- skorunun, hem de kriterlerin –kriter ağırlıkları- analiz skorlarının birlikte değerlendirmeye alınması sayesinde aşağıda sunulan tablo özelinde ülkelerin çok yönlü olarak analiz edilmesi sağlanmış; çalışmamız gerek istatiksel açıdan, gerek

akademik açıdan gerekse de analitik ve sistematik açıdan uluslararası ticaret alanına önemli bir katkı sunmuştur.

Tablo 20. AHP Ülke Sıralaması

ÜLKELER	STH		EPU		SKU		HPR		PGTİK		LUS		ÖTRD			
	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	NİHAİ SONUÇ	YÜZDELİK DAĞILIM
BREZİLYA	0,02	0,10	0,03	0,12	0,04	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,02	0,17	0,03	0,26	**0,02**	**4%**
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,05	0,10	0,06	0,12	0,04	0,04	0,06	0,07	0,07	0,05	0,05	0,17	0,05	0,26	**0,04**	**8%**
ETİYOPYA	0,01	0,10	0,01	0,12	0,02	0,04	0,02	0,07	0,02	0,05	0,02	0,17	0,02	0,26	**0,01**	**2%**
FAS	0,03	0,10	0,04	0,12	0,06	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,06	0,17	0,04	0,26	**0,04**	**6%**
GÜNEY AFRİKA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,04	0,07	0,04	0,05	0,04	0,17	0,03	0,26	**0,03**	**4%**
GÜNEY KORE	0,04	0,10	0,06	0,12	0,06	0,04	0,05	0,07	0,06	0,05	0,04	0,17	0,08	0,26	**0,05**	**8%**
HİNDİSTAN	0,04	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,04	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
IRAK	0,05	0,10	0,04	0,12	0,06	0,04	0,06	0,07	0,04	0,05	0,10	0,17	0,04	0,26	**0,05**	**8%**
İNGİLTERE	0,09	0,10	0,12	0,12	0,11	0,04	0,08	0,07	0,13	0,05	0,12	0,17	0,12	0,26	**0,09**	**15%**
JAPONYA	0,06	0,10	0,08	0,12	0,07	0,04	0,05	0,07	0,07	0,05	0,04	0,17	0,11	0,26	**0,06**	**11%**
KENYA	0,02	0,10	0,02	0,12	0,02	0,04	0,02	0,07	0,02	0,05	0,03	0,17	0,02	0,26	**0,02**	**3%**
MALEZYA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,03	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
MEKSİKA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,02	0,17	0,03	0,26	**0,02**	**4%**
ÖZBEKİSTAN	0,03	0,10	0,03	0,12	0,05	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,05	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
RUSYA	0,12	0,10	0,11	0,12	0,08	0,04	0,10	0,07	0,09	0,05	0,10	0,17	0,06	0,26	**0,07**	**13%**

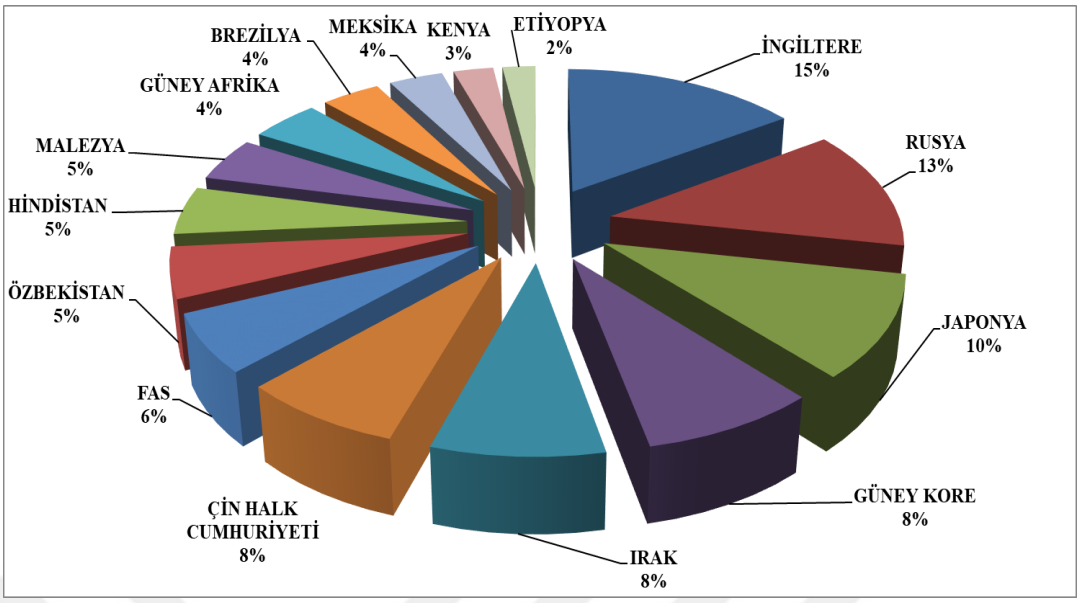
Tablo 20'de yer alan ülke skorlarının, en önemli ülkeden en az önemliye göre sıralanmış şekli ise şu şekildedir;

Tablo 21. Önem Derecesine Göre Nihai Ülke Sıralaması

ÜLKELER	Nihai Sonuç Yüzdesi
İNGİLTERE	15,45%
RUSYA	12,60%
JAPONYA	10,54%
GÜNEY KORE	8,21%
IRAK	7,95%
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	7,61%
FAS	6,03%
ÖZBEKİSTAN	5,26%
HİNDİSTAN	5,04%
MALEZYA	4,64%
GÜNEY AFRİKA	4,48%
BREZİLYA	3,84%
MEKSİKA	3,54%
KENYA	2,63%
ETİYOPYA	2,17%

N.S.Y.: Nihai Sonuç Yüzdesi

Şekil 13. Önem Derecesine Göre Nihai Ülke Sıralaması Grafiği



Nihai sonuçların bulunması amacıyla alternatiflerin ağırlıkları ile kriterlerin ağırlıkları her bir kriter bazında çarpılmakta, analize konu edilen diğer kriterler dikkate alınmak suretiyle toplanmaktadır. Nihai sonuca göre oluşturulan yüzdelik dağılım, yüzde oran olarak nihai sonucu göstermektedir. Buna göre;

BREZİLYA: (0,02*0,10) + (0,03*0,12) …… +(0,03*0,26) =0,02

ÇİN HALK CUMHURİYETİ: (0,05*0,10) + (0,06*0,12) …… +(0,03*0,26) = 0,04

ETİYOPYA: (0,01*0,10) + (0,01*0,12) …… +(0,02*0,26) = 0,01

FAS: (0,03*0,10) + (0,04*0,12) …… +(0,04*0,26) = 0,04

GÜNEY AFRİKA: (0,03*0,10) + (0,03*0,12) …… +(0,03*0,26) = 0,03

GÜNEY KORE: (0,04*0,10) + (0,06*0,12) …… +(0,08*0,26) = 0,05

HİNDİSTAN: (0,04*0,10) + (0,03*0,12) …… +(0,04*0,26) = 0,03

IRAK: (0,05*0,10) + (0,04*0,12) …… +(0,04*0,26) = 0,05

İNGİLTERE: (0,09*0,10) + (0,12*0,12) …… +(0,12*0,26) = 0,09

JAPONYA: (0,06*0,10) + (0,08*0,12) …… +(0,11*0,26) = 0,06

KENYA: (0,02*0,10) + (0,02*0,12) …… +(0,02*0,26) = 0,02

MALEZYA: (0,03*0,10) + (0,03*0,12) ……+ (0,04*0,26) = 0,03

MEKSİKA: (0,03*0,10) + (0,03*0,12) …… +(0,03*0,26) = 0,02

ÖZBEKİSTAN: (0,03*0,10) + (0,03*0,12) …… +(0,04*0,26) = 0,03

RUSYA: (0,12*0,10) + (0,11*0,12) …… +(0,06*0,26) = 0,07

AHP matrislerinin ve kriter matrislerinin tüm analiz çalışmaları sonrasında; ihracat ile uluslararası pazara girmek isteyen ve/veya bu bölgelere ihracatı arttırmak isteyen ülkeler içinde seçim yapmak durumunda olan işletmeler için nihai bir ülke sıralaması oluşturulmuştur. Bu tablo çerçevesinde; tüm ülkeler çoklu disipliner bir yaklaşım ile akademik ve istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Sonuç ve değerlendirme aşamasına geçmeden önce çalışmamızın yönünü belirleyen hipotezlerimizin sonuçlarına göz atmak gerekmektedir. 6.2. bölümünde belirlemiş olduğumuz temel hipotezleri yeniden belirtecek olursak;

H_0: İhracatımızı arttırmaya çalıştığımız hedef ülkeler evreninde çalışmaya konu olan ülkeler eşit öneme sahiptir.

H_1: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), ihracatta hedef pazarın belirlenmesinde birden fazla ülke içerisinde hangi ülkeden daha iyi sonuç alınacağını ortaya koymayı sağlayan etkin ve verimli bir metottur.

H_2: Hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat kanalları ile elde edilen ve sayısal niteliğe sahip olmayan veriler AHP sayesinde nicel yöntemler ile ölçülebilecektir.

H_3: İhracatta hedef pazar araştırması yaparken en önemli kriterin uluslararası ticaretin devamlı olmasını ifade eden sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyelidir.

H_4: Literatürde; hedef pazarların tespit edilmesinde ve çoklu disipliner yaklaşımla sıralama yapılmasında, birden fazla ülke ve sektörün değerlendirmeye alındığı gerek

teorik gerekse pratik uygulama örnekleri yok denecek kadar azdır. Bu çalışma söz konusu alandaki boşluğu dolduracaktır.

H*$_5$*: Çalışma, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için analitik ve akademik bir yol haritası sunacaktır.

- Örneklem grubuna dahil ederek çalışmamız için katılımcıların vermiş olduğu derecelendirme/değerlendirme puanları sonrasında, T. C. Ticaret Bakanlığı'nca belirlenmiş ve farklı sektörlerden işletmeleri seçmiş olduğu hedef pazarların hepsi için hazırlamış olduğu hedef ülkeler çalışmasında; ülkelerin hepsinin gerek sektör, gerekse de uluslararası ticareti etkileyen kriterler bazında hedef ülkeler evreninin eşit öneme sahip olmadığı ortaya çıkmış, bu hipotez doğrulanamamıştır. Çünkü hâlihazırda yoğun bir şekilde ihracat yapan ve/veya ihracata henüz yeni başlamış ancak dış pazarlardan önemli seviyede bilgi sahibi olan örneklem grubumuza göre; ülkemiz için seçilen ülkeler arasında en önemli ihracat pazarı 0,09 skor değeri ile İngiltere olarak görülürken, en riskli olanı ise 0,01 skor değeri ile Etiyopya olmuştur. Ülkemiz için seçmiş olduğumuz ülkeler içinde ihracat yapmak üzere en çok öneme sahip ülkeler sırasıyla 0,09 skor değeri ile İngiltere olurken, söz konusu ülkeyi 0,07 puanla Rusya, 0,06 puanla Japonya takip etmiştir.
- Analitik Hiyerarşi Süreci'nin (AHP), çok sayıda ülke, çok sayıda sektör ve çok sayıda kriter üzerinden analitik ve sistematik değerlendirmeleri neticesinde araştırma kapsamında talep edilen bilgilerin ve en doğru seçimin elde edilmesinde kullanılabilecek uygun metotların biri olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar itibariyle hipotezimiz doğrulanmıştır. Bu yönüyle bakıldığında AHP modelinin; karmaşık bir yapıya sahip olan ihracat ülkesinin doğru ve planlı seçimi için, bütüncül ve çoklu disipliner yaklaşımı ile hedef pazar araştırmalarında uygulanabilir bir analiz süreci olduğu tespit edilmiştir.
- İhracatta hedef pazar araştırmaları ve ticari istihbarat sonrasında elde etmiş olduğumuz nitel ve nicel tüm veriler ve bilgiler; örneklem grubumuza seçmiş olduğumuz konusunda uzman işletmelerin vermiş olduğu puanlama/derecelendirme sayesinde anlamlı ve analiz edilebilir istatistiksel

araca dönüşmüştür. Bu doğrultuda analiz sonuçlarımız tutarlı ve anlamlı çıkmış, hipotezimiz doğrulanmıştır.

- İhracatçı işletmeler ile yapılan görüşmelerde sıklıkla dile getirilen hedef pazar araştırması ve ticari istihbarat ile elde etmiş oldukları bilgilere istinaden oluşturmuş oldukları kriterler; sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli, ekonomi politik uygunluk, sosyo kültürel uygunluk, hedef pazar repütasyonu, pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi, lojistik uygunluk seviyesi ve ödeme/tahsilat risk düzeyidir. Bu çerçevede hipotezimize göre bu kriterler içinde en önemli kriter olarak belirlemiş olduğumuz sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri 0,10 skor değeri ile %13'lük paya sahip olmuş ve en önemli dördüncü kriter olmuş, hipotezimiz doğrulanamamıştır. Diğer taraftan 0,26 skor puanı ve %32'lik paya sahip olan ödeme/tahsilat risk düzeyi en önemli kriter olurken onu sırasıyla, 0,17 skor puanı ve %21'lik paya sahip olan lojistik uygunluk seviyesi, 0,12 skor puanı ve %15'lik paya sahip olan ekonomi politik uygunluk, 0,10 skor puanı ve %13'lik paya sahip olan sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli, 0,07 skor puanı ve %9'luk paya sahip olan hedef pazar repütasyonu, 0,05 skor puanı ve %6'lık paya sahip olan pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi ve en önemsiz olarak ise 0,04 skor puanı ve %5'lik paya sahip olan sosyo kültürel uygunluk kriteri takip etmiştir.
- Literatürde; tek sektör, tek ürün/hizmet ve en fazla iki/üç ülkenin analize konu edildiği çalışmalar mevcuttur. Ancak **hedef pazarın belirlenmesinde çok sayıda sektörün, çok sayıda kriter ve çok sayıda ülke arasından en doğru sıralama ile seçimi uygulamaları arasında gerek teorik gerekse pratik uygulama açısından istatistiksel verilerin ve nitel-nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı analiz çalışmaları neredeyse yoktur.** Hipotezlerimizden birisi de çalışma özelinde bu alandaki boşluğu doldurması beklenmekteydi. Bu çerçevede doğru olarak seçilmiş olan işletmeler sayesinde; gerek AHP matrislerinden, gerekse de kriter matrislerinden elde edilen çok sayıda verinin tutarlılığı ve uygulanan testlerde test edilebilir olması, ihracata yeni başlayacak ve/veya ihracatçı işletmeler için yeni dış pazarların seçimindeki uygulama evreninde AHP yönteminin de kullanılabileceği hususunda çalışmamız kuvvetli ipuçları vermiş, hipotezimiz doğrulanmıştır.

- Söz konusu çalışmamızın analitik ve sistematik bir bakış açısı ile akademik çalışmalara ışık tutacağı öngörülmekteydi. AHP modelinin kompleks bir yapıda çok sayıda değişkenin analize konu edildiği bir çalışmamızda bile ortaya koyduğu tutarlı ve anlamlı sonuçları nedeniyle bu alanda yapılacak yeni çalışmalar için de yol gösterici olacağı ve bu alanda daha fazla çalışmaya katkı sağlayacak olduğu anlaşılmış ve hipotezimiz doğrulanmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Uluslararasılaşma süreci bir işletmenin en önemli büyüme adımlarından birisidir. Gerek işletmelerin iç piyasadan elde etmiş olduğu bilgi birikim, gerekse de işletmenin büyürken dış pazarlara da ihtiyacı olduğunu görmesi ile başlayan uluslararasılaşma sürecinde en önemli etken; doğru pazara doğru ürün segmentasyonu ile girilmesidir.

Bu çerçevede literatürde çok sayıda çalışma, analiz ve hatta pazar araştırmaları bulunmaktadır. Hatta çoğu işletme spesifik olarak kendi ihtiyaçları doğrultusunda hedef pazar araştırması yapmaktadır. Hedef pazar araştırmalarının çalışmamızda da detaylı olarak aktardığımız gibi çok farklı katmanları bulunmaktadır. İşletmeler öncelikle fırsatları ve faydaları ortaya koyarken, diğer taraftan riskleri de ön gördükleri fayda-zarar, SWOT vb. analizleri yaparak, raporlar hazırlamaktadır. Ayrıca bu raporları, çalışmaları profesyonel olarak hazırlayan danışman ve/veya çok uluslu şirketler vardır.

Hedef pazar araştırmalarında ele alınan en önemli konuların başında işletmenin sunmuş olduğu ürünle ilgili ticari bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler hedef pazarın seçiminde işletmeler için en önemli kaynaktır. Ancak bu bilginin tek başına bir anlam ifade etmediği de bir gerçektir. Şöyle ki; sunulan ürünün ve/veya hizmetlerin hedefe alınan pazarda iç kaynaklardan yeterli seviyede karşılanamadığı, dış pazarlardan da temin edilmesi yönünde bir gereksinim ortaya koyması bu pazara doğrudan bu bilgilerle girilecektir algısı yanlıştır.

Bu yüzden hedef pazar araştırmaları tek katmanlı olarak hazırlanan bir kaynak olmamalıdır. Çünkü sosyal bilimler ve hatta dış ticarete konu olan tüm çalışmalarda çok sayıda nicel ve nitel kritere sahip katmanların, kriterlerin süreci etkilediği ortaya konulmuştur. Sosyal bilimleri de diğer bilim dallarından ayıran en önemli özellikte budur.

Bu doğrultuda bir hedef pazar araştırması yapılırken öncelikle yukarıda ifade etmiş olduğumuz ekonomik çevre analiz edilmelidir. Ekonomik çevre analizinden sonra girilecek olan pazarın ülkemiz için sosyal ve kültürel olarak yakınlığı gerek sahadan

gelen bilgiler, gerekse de istihbarat kanalları sayesinde elde etmiş olduğumuz nitel veriler ile ortaya konulmalıdır. Bu konuya fazlaca önem veren ülkeler açısından kültürel olarak yakın olmadığımız ülkeler işletmenin sunmuş olduğu ürünler ve/veya hizmetler tercih ettiği ürünler olmayacaktır.

Hem ekonomik çevrenin analiz edilmesi hem de sosyal ve kültürel çevrenin analizi sonrasında yine en önemli konularında başında dış ticarete konulan engellerin ve hukuki yaptırımların da içinde yer aldığı politik ve hukuki çevre analizi gelmektedir. Bu analizin ardından rakiplerin ve pazara sunmuş olduğu ürünlerin özellikleri ve fiyatları analizi gelmektedir. Bu analizler hedef pazar araştırmasında mutlaka olması gereken analizler olup bunlara ek olarak istihbarat kanallarından gelen veriler ve bilgiler ışığında teknolojik gelişmişlik düzeyi ve demografik yapının analizi de araştırmaya eklenebilir.

Hedef pazar araştırması sonucunda elde edilen ile ticari istihbarat kanallarından gelen veriler ve bilgiler belli bir planlama dahilinde dış pazara giriş kararımızı etkilemektedir. Öncelikle yapılan planlama ile hedef pazarı seçmek için belirlemiş olduğumuz analizler sonrasında ortaya atılan kriterler değerlendirilmeli, bu kriterlere ait olmak üzere hedef pazarlardan bilgiler toplanmalı ve tüm bu değerlendirmeler işletmenin ilgili departmanları tarafından incelenerek en doğru seçim tercihleri ile üst yönetime sunulmalıdır.

Gelinen son noktada ortaya koymuş olduğumuz çalışmamız bu kapsamda literatür için çok önemli örnek bir rehber niteliği taşımaktadır. Mevcutta yapılan hedef pazar araştırmaları ve bu kapsamda geliştirilmiş olan ticari istihbarat çalışmaları; çoğunlukla tek bir ürün-hizmet ve/veya sektör ve tek ülke/pazar için hazırlanmakta ve talep eden ülkenin ilgili kuruluşlarının ve/veya işletmelerin bilgisine sunulmaktadır. Bu çalışmayı bilindik hedef pazar araştırmalarından ayıran en önemli özellik; hedef pazara girme kararını etkileyen çok sayıda kriterin, çok sayıda sektörün ve çok sayıda ülkenin birlikte değerlendirmeye ve derecelendirmeye tabi tutulmasıdır.

Çalışmamızda çok kriterli karar verme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. Bu yöntemi seçmemizin nedeni analize konu edilen çok sayıda kriterin

ve alternatifin değerlendirmeye tabi tutulacak olması olmuştur. Analiz yöntemini belirledikten sonra literatür ve kaynak taraması yapılarak ülkemiz için hedef pazar ve hedef ülkeler çalışmaları ve raporları irdelenmiştir. Bu çerçevede spesifik olarak ihracatı hedefine koyan işletmeler için T. C. Ticaret Bakanlığı'nın ihracat departmanı tarafından hazırlanmış olan Pazara Giriş kitapçık ve raporları incelenmiştir. Yapılan inceleme ve değerlendirme neticesinde; ülkemiz ihracatçıları için son beş (5) yıl içinde ortalama 15 ila 40 ülke hedef pazar olarak belirlenmiştir. Bu ülkeler arasından seçim yapmadan önce, örneklem grubuna almış olduğumuz on altı (16) işletme ile yüz yüze görüşmeler ve mülakatlar yaparak, ülkemiz için ihracatın artışına konu edilebilecek ülkeleri belirlemek amacıyla odak grup toplantıları yapılmıştır.

Söz konusu işletmelerin ilgili departman yöneticileri ile yapılan görüşmelerde aşağıda hazırlamış olduğumuz tablo da yol gösterici olmuştur. Özet olarak bilgilerinize sunmuş olduğum tabloda yer alan ülke tercihlerine ulaşmadan önce, tüm ülkelerin kapsamlı olarak sektör ve ürün bazlı çalışmaya konu olabilecek detaylı verileri/bilgileri ile ülkemizden yapılan ihracat rakamları karşılaştırılmıştır.

Yapılan inceleme ve değerlendirmeler neticesinde ülkemizden yapılan ihracatın yüksek oranda arttığı ülkeler ve düşük oranda arttığı ülkeler arasından gerek sektör, gerek dış ticareti etkileyen analiz kriterleri, gerekse de analiz çalışmamızın en doğru seçimi vermesi açısından bir seçim yapılarak alfabetik sırayla; Brezilya, Çin Halk Cumhuriyeti, Etiyopya, Fas, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, Irak, İngiltere, Japonya, Kenya, Malezya, Meksika, Özbekistan ve Rusya seçilmiştir.

Ülke seçiminin ardından hedef pazar araştırması ve ticari istihbarat verilerine ve bilgilerine istinaden analizi etkileyen kriterler için de yine örneklem grubunda yer alan işletmelerle odak grup toplantıları yapılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde ihracatın en çok etkilendiği kriterler olarak; sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli, ekonomi politik uygunluk, sosyo kültürel uygunluk, hedef pazar repütasyonu, pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi, lojistik uygunluk seviyesi ve ödeme/tahsilat risk düzeyi kriterleri belirlenmiştir.

Tablo 22. Seçilen Hedef Ülke İhracat Verileri.

Ülkeler	2017 İhracat Dolar	2018 İhracat Dolar	2019 İhracat Dolar	2020 İhracat Dolar	2021 İhracat Dolar	2021 YILINA GÖRE YÜZDELİK DAĞILIMI	BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTIŞ ORANI	2017 YILINA GÖRE ARTIŞ ORANI
Rusya Federasyonu	2.734.315.893	3.399.662.315	3.852.993.806	4.164.184.889	5.289.612.607	17,88%	27,03%	93%
Özbekistan	680.104.359	951.457.612	1.135.488.001	1.005.495.381	1.658.251.865	5,60%	64,92%	144%
Fas	1.657.717.765	1.989.591.379	2.307.575.659	1.992.425.762	2.887.274.472	9,76%	44,91%	74%
Etiyopya	338.513.538	321.570.234	378.026.384	225.297.198	349.818.513	1,18%	55,27%	3%
Kenya	152.255.578	207.788.986	217.552.549	208.564.418	311.179.766	1,05%	49,20%	104%
Güney Afrika Cumhuriyeti	485.069.919	534.230.712	552.388.943	555.386.190	837.041.392	2,83%	50,71%	73%
Meksika	441.432.663	600.402.453	601.407.642	488.141.353	761.605.133	2,57%	56,02%	73%
Brezilya	384.904.079	489.885.182	478.496.751	566.636.721	1.000.366.268	3,38%	76,54%	160%
Irak	9.054.612.317	8.346.025.862	8.997.643.075	8.077.167.546	10.003.529.869	33,81%	23,85%	10%
Hindistan	758.560.340	1.121.411.888	1.086.564.961	813.993.816	1.225.573.744	4,14%	50,56%	62%
Malezya	286.255.433	365.402.566	345.090.771	369.752.993	429.534.532	1,45%	16,17%	50%
Çin Halk Cumhuriyeti	2.936.261.788	2.912.538.278	2.586.637.371	2.657.019.713	3.366.110.271	11,38%	26,69%	15%
Güney Kore	584.114.967	928.982.000	885.843.341	1.053.684.229	942.353.691	3,18%	-10,57%	61%
Japonya	411.531.046	479.383.643	490.111.796	433.751.031	513.757.685	1,74%	18,45%	25%
İngiltere	9.603.189	11.107.336	11.281.350	11.236.969	13.705.148	0,05%	21,96%	43%
GENEL TOPLAM	**20.915.252.874**	**22.659.440.446**	**23.927.102.400**	**22.622.738.209**	**29.589.714.956**			

Kaynak: (Türkiye İstatistik Kurumu, 2022).

Analize konu edilen ülke ve kriter sıralama analizine geçmeden önce odak grup toplantıları yapmış olduğumuz işletmeler hakkında da bilgi vermek gerekmektedir. Yargısal örnekleme yoluyla seçilen tüm işletmelerden öncelikle en az on (10) en fazla otuz (30) ve üstü ülkeye ihracat yapma ve sonrasında hedef ülke evreninde yer alan ülkelere mevcutta ihracat yapmasa da en az bir kere yapmış olma ve/veya söz konusu pazar hakkında bilgi sahibi olma şartı aranmıştır. Söz konusu şartlara ek olarak yine T. C. Ticaret Bakanlığı'nca oluşturulan Pazara Giriş çalışmalarında belirlemiş olduğu sektörlerde faaliyet göstermesi şart koşulmuştur. Bu sektörler ise; gıda, otomotiv, elektrik-elektronik, kimya, makine ve tekstildir.

Odak grup toplantıları için seçilen işletmeler ziyaret edilerek, yüz yüze görüşme ve mülakat yöntemi kriter/ülke değerlendirme toplantıları yapılmıştır. Tüm ülkeler her kriter bazında, ayrıca kriterler de kendi içinde AHP yöntemine uygun olarak değerlendirmeye/derecelendirmeye konu edilerek analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında AHP modelinin adımları uygulanmak suretiyle sırasıyla normalizayon matrisi, ardından ağırlık matrisleri ve tutarlılık matrisleri oluşturulmuştur. Tutarlılık matrislerinin tutarlılık testleri uygulanarak elde edilen oranlar üzerinden araştırmaya konu edilen 128 matrisin 111'i tutarlı yani 0,10 tutarlılık oranının altında çıkmış, 17'si ise tutarlılık oranının üstünde kaldığı için çalışmaya konu edilmemiştir.

Yapılan tüm bu değerlendirme ve derecelendirme çalışmaları sonrasında aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

- ***Kriterler bazında değerlendirme;***

İşletmelerden gelen verilerin on dördü (14) tutarlı çıkmış ve bu tutarlı matrisler üzerinden yapılan değerlendirmeler ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli, ekonomi politik uygunluk, sosyo kültürel uygunluk, hedef pazar repütasyonu, pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi, lojistik uygunluk seviyesi ve ödeme/tahsilat risk düzeyi kriterleri içerisinde analize katılan işletmeler tarafından seçilen en önemli kriter %32 yüzdelik ağırlığa sahip ödeme/tahsilat risk düzeyi olmuştur. Genel olarak ülkemizden yapılan ihracatlarda en

önemli sorunların başında gelen tahsilat sorunu analize katılan işletmeler açısından da teyit edilmiştir.

İkinci en önemli kriter olarak %21 yüzdelik ağırlığa sahip olarak ülkelerin coğrafi olarak yakınlığını ve/veya kara, hava ve deniz yollarına yakın ülkelerin uluslararası ticareti belirleyen ve etkileyen lojistik uygunluk seviyesi tercih edilmiştir.

Üçüncü önemli kriter olarak karşımıza %15'lik yüzdelik ağırlığa sahip olarak ekonomi politik uygunluk çıkmıştır. Bu kriter; uluslararası pazara sunmuş olduğumuz ürünlerin/hizmetlerin ne oranda alıcısı olduğunu, ne oranda pazara konu edilebileceğini ifade eden bir kriter olmakla birlikte, aynı zamanda siyasi belirsizliklerin pazarı olumsuz yönde etkilediğini gösteren bir kriter olmuştur. Bu yönüyle işletmeler hedef ülkedeki ekonomik ve siyasi gelişmeleri yakından takip etmekte ve ona göre pazar tercihini ortaya koymaktadır.

Dördüncü önemli kriter olarak karşımıza %10'luk yüzdelik ağırlığa sahip sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli gelmektedir. Bu kriter aslında işletmeler tarafından çok önemli olarak görülmüş olsa da, ilk etapta pazara girişi etkilemediğini aksine pazara girdikten sonra söz konusu pazarın istihbarat ve ülke durumu göz önüne alınarak sürdürülebilirlik çalışmalarına konu edilebileceğini ortaya koymuştur.

Beşinci önemli kriter olarak karşımıza %7'lik yüzdelik ağırlığa sahip hedef pazar repütasyonu gelmektedir. Hedef pazarda itibar ve saygı azaldıkça o ülkeye olan ticaretin yıllar itibariyle azaldığı bilinmektedir. Özellikle güven ve istikrarın olmadığı dış pazarda uzun vadeli bir ticaret ağının gelişmesi beklenen bir konu değildir. Analize katılan işletmeler açısından bu konu yine önemli olarak tercih edilmiş olsa da hedef pazarın seçime konu olduğu bir ortamda pazara güvenin tercih edilen önemli konular arasında olmadığını göstermiştir.

Altıncı önemli kriter olarak karşımıza %6'lık yüzdelik ağırlığa sahip olan pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi gelmiştir. Özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler sonrasında veriye ve bilgiye ulaşımın kolay olduğu günümüz dünyasında, gerek hedef pazar araştırmasına konu edilen bilgilerin, gerekse de ülke içinde önemli ancak dış kanallar ile fazla paylaşılmayan ticari istihbarat verilerinin de

sır olarak kalmadığı gerçeğinden hareketle işletmeler; ihracatın veri ve bilgi gizliliği içinde bile olsa şeffaf süreçlerden oluştuğu bilgisi dâhilinde söz konusu kriteri önemsiz olarak görmüştür.

Yedinci ve son olarak karşımıza çıkan kriter %5'lik yüzdelik ağırlığa sahip sosyo kültürel uygunluk kriteri gelmiştir. Analize katılan işletmeler için kültürel yakınlık uluslararası ticareti etkileyen en son kriterdir. İhracatçı tarafından sunulan ürünler ve/veya hizmetler uygun koşullarda ve istenilen kalitede sunulduğu takdirde alıma konu edildiği, kültürel yakınlığın ilk etapta değil ülke için rakiplerin baskısı ile ortaya çıktığı bilgisi ile en önemsiz olarak kriter olarak karşımıza çıkmıştır.

- ***Ülkeler arası karşılaştırma;***

Kriterlerin kendi içinde analiz edilmesi sonrasında söz konusu kriterler en son olarak ülkelerin karşılaştırılması, bu yöntem ile derecelendirilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Burada ele alınan konu şudur: Analize konu edilen A ülkesinin herhangi bir kritere göre örneğin sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriterine göre B ülkesine üstünlüğü var mıdır? Varsa puanı nedir. Puanlamada AHP modeline uygun olarak 1, 3, 5, 7, 9 Ana Değerler, 2, 4, 6, 8 Ara Değerler olarak kullanılmıştır. Yukarıdaki örnekte eğer A ülkesi üstün ise verilecek değerin tam sayı değeri, B ülkesi üstün ise 1/tam sayı değeri verilmesi sağlanmıştır.

Bu kapsamda yedi (7) kriter birbirinden bağımsız olarak on beş (15) ülke için ayrıca değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu şekilde çalışmaya katılan on altı (16) firma ülkelerin hepsini kendi içinde kriter bazlı analiz etmiş ve nihayetinde AHP modelinde analize konu edilecek 1680 matris oluşturulmuştur. Tüm bu matrislerin değerlendirmesi neticesinde aşağıda yer alan sıralamaya ulaşılmıştır.

Sıralamada hem kriterler bazında ülkelerin aldığı puanlara göre ağırlıklı ortalama puanları hem de kriterlerden gelen ağırlıklı ortalamalar alınmış ve bu sayede çoklu karar verme yöntemi sağlıklı bir şekilde uygulanmıştır.

Tablo 23. Ülkeler Arası Karşılaştırma ve Sıralama Sonuçları

ÜLKELER	Nihai Sonuç Yüzdesi	GEOMETRİK ORTALAMA
İNGİLTERE	15,45%	0,09
RUSYA	12,60%	0,07
JAPONYA	10,54%	0,06
GÜNEY KORE	8,21%	0,05
IRAK	7,95%	0,05
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	7,61%	0,04
FAS	6,03%	0,04
ÖZBEKİSTAN	5,26%	0,03
HİNDİSTAN	5,04%	0,03
MALEZYA	4,64%	0,03
GÜNEY AFRİKA	4,48%	0,03
BREZİLYA	3,84%	0,02
MEKSİKA	3,54%	0,02
KENYA	2,63%	0,02
ETİYOPYA	2,17%	0,01

Özet tabloda görüldüğü üzere hem kriterler bazında hem de ülkelerin kendi içinde yapmış olduğu kriter bazlı değerlendirmeye göre; analize konu edilen ülkeler arasında ülkemizden uluslararasılaşma sürecine adım atan ve/veya ihracat yapmak isteyen işletmeler için en iyi ülke İngiltere seçilmiştir. İngiltere'yi Rusya ve Japonya takip etmiş, birbirine yakın seviyede olan Güney Kore, Irak, Çin Halk Cumhuriyeti, Fas, Özbekistan, Hindistan, Malezya, Güney Afrika, Brezilya, Meksika, Kenya ve Etiyopya ile sıralama oluşmuştur.

Genel olarak ülke bazlı analiz sonuçları ve sıralaması aşağıdaki tabloda detaylı olarak aktarılmıştır. Her ülkenin her kriter bazında farklı öneme sahip olması çalışmamızın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan birisidir. Çoklu kriter bazında, çoklu sektör ile çok ülkenin aynı anda analizinde her kritere ait olmak üzere çıkan sonuçlarda literatüre kazandırılan yöntem için çok önemlidir.

Tablo 24. Ülke Sıralamalı Sonuç Tablosu

ÜLKELER	STH		EPU		SKU		HPR		PGTİK		LUS		ÖTRD			
	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	Alternatif Ağırlıkları	Kriter Ağırlıkları	NİHAİ SONUÇ	YÜZDELİK DAĞILIM
BREZİLYA	0,02	0,10	0,03	0,12	0,04	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,02	0,17	0,03	0,26	**0,02**	**4%**
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	0,05	0,10	0,06	0,12	0,04	0,04	0,06	0,07	0,07	0,05	0,05	0,17	0,05	0,26	**0,04**	**8%**
ETİYOPYA	0,01	0,10	0,01	0,12	0,02	0,04	0,02	0,07	0,02	0,05	0,02	0,17	0,02	0,26	**0,01**	**2%**
FAS	0,03	0,10	0,04	0,12	0,06	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,06	0,17	0,04	0,26	**0,04**	**6%**
GÜNEY AFRİKA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,04	0,07	0,04	0,05	0,04	0,17	0,03	0,26	**0,03**	**4%**
GÜNEY KORE	0,04	0,10	0,06	0,12	0,06	0,04	0,05	0,07	0,06	0,05	0,04	0,17	0,08	0,26	**0,05**	**8%**
HİNDİSTAN	0,04	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,04	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
IRAK	0,05	0,10	0,04	0,12	0,06	0,04	0,06	0,07	0,04	0,05	0,10	0,17	0,04	0,26	**0,05**	**8%**
İNGİLTERE	0,09	0,10	0,12	0,12	0,11	0,04	0,08	0,07	0,13	0,05	0,12	0,17	0,12	0,26	**0,09**	**15%**
JAPONYA	0,06	0,10	0,08	0,12	0,07	0,04	0,05	0,07	0,07	0,05	0,04	0,17	0,11	0,26	**0,06**	**11%**
KENYA	0,02	0,10	0,02	0,12	0,02	0,04	0,02	0,07	0,02	0,05	0,03	0,17	0,02	0,26	**0,02**	**3%**
MALEZYA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,04	0,05	0,03	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
MEKSİKA	0,03	0,10	0,03	0,12	0,03	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,02	0,17	0,03	0,26	**0,02**	**4%**
ÖZBEKİSTAN	0,03	0,10	0,03	0,12	0,05	0,04	0,03	0,07	0,03	0,05	0,05	0,17	0,04	0,26	**0,03**	**5%**
RUSYA	0,12	0,10	0,11	0,12	0,08	0,04	0,10	0,07	0,09	0,05	0,10	0,17	0,06	0,26	**0,07**	**13%**

Verilerin değerlendirme kısmına geçmeden önce ifade edilmesi gereken önemli konulardan birisi de analize başladığımız dönemin; 2022 yılı Şubat-Mayıs dönemine denk gelmesidir. Bu tarihler arasında dünya ekonomi-politik ekseni çok farklı olaylara tanıklık etmiştir. Öncelikle Rusya'nın Ukrayna'ya başlatmış olduğu askeri girişim, ardından Çin Halk Cumhuriyeti ile Tayland arasında artan gerilime Amerika Birleşik Devletleri'nin dahil olması, tüm dünya ekonomisinin enflasyonist bir döneme girmesi, iki dönem üst üste küçülen gelişen ülke ekonomilerinin durumu tüm dünyayı olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer taraftan ülkemizin kur baskısına rağmen yatırım, üretim, istihdam ve ihracat odaklı büyüme stratejisi ile iki dönem üst üste %7'nin üzerinde büyümesi ve daha da önemlisi rekabetçi kur politikası ile ihracatçı işletmeler için alternatif yeni fırsatları beraberinde getirmesi sonucunda yeni bir dönemin kapıları açılmıştır. Bütün bu konular çalışmamıza katılan işletmelerin değerlendirmelerini de olumlu/olumsuz etkilemiş, bu çerçevede aşağıda sunulmuş olan sonuçlar karşımıza çıkmıştır.

Yapılan değerlendirme ve analiz çalışmaları sonrasında;

- ✓ Sürdürülebilir ticaret hacmi potansiyeli kriteri bakımından Rusya en iyi ülke konumunda iken, Rusya'yı İngiltere ve Japonya takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya olmuştur.
- ✓ Ekonomi politik uygunluk kriteri bakımından İngiltere en iyi ülke konumunda iken, İngiltere'yi Rusya ve Japonya takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya olmuştur.
- ✓ Sosyo kültürel uygunluk kriteri bakımından İngiltere en iyi ülke konumunda iken, İngiltere'yi Rusya ve Japonya ile birlikte Fas ve Irak takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya ve Kenya olmuştur.
- ✓ Hedef pazar repütasyonu kriteri bakımından Rusya en iyi ülke konumunda iken, Rusya'yı İngiltere'yi Çin Halk Cumhuriyeti ile Irak takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya ve Kenya olmuştur.
- ✓ Pazara girişte ticari istihbarat kriteri bakımından İngiltere en iyi ülke konumunda iken, İngiltere'yi Rusya ve Çin Halk Cumhuriyeti ile birlikte Japonya takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya ve Kenya olmuştur.

- ✓ Lojistik uygunluk seviyesi kriteri bakımından İngiltere en iyi ülke konumunda iken, İngiltere'yi Rusya ve Fas takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya, Brezilya ve Meksika olmuştur.
- ✓ Ödeme/tahsilat risk düzeyi kriteri bakımından İngiltere en iyi ülke konumunda iken, İngiltere'yi Japonya ve Güney Kore takip etmekte olup, en kötü ülke ise Etiyopya ve Kenya olmuştur.
- ✓ Tüm bu kriter analizlerinin ülkeler bazında ayrı ayrı değerlendirilmesi ve analize eklenen kriter analiz sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi sonucunda ise ülke sıralaması şu şekilde oluşmuştur: ***İngiltere, Rusya, Japonya, Güney Kore, Irak, Çin Halk Cumhuriyeti, Fas, Özbekistan, Hindistan, Malezya, Güney Afrika, Brezilya, Meksika, Kenya ve Etiyopya.***

Görüldüğü üzere ülkemizde ve dünyada yaşanan gelişmeler ihracatçı işletmelerimizin vermiş olduğu değerlendirmeleri de etkilemiş, bu çerçevede analize katılan ülkelerin içinde en güvenilir ülke İngiltere olurken, Ukrayna savaşı ile Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri tarafından yaptırım uygulanan ülke olan Rusya, yine analize katılan ülkeler içinde ülkemiz ihracatçısı için oluşturduğu fırsatlardan dolayı en önemli ikinci pazar olmuştur. Bununla birlikte her ne kadar Afrika ve bu kıtada yer alan ülkeler, ülkemiz için önemli bir pazar gibi gözükse de ihracatçı işletmelerimizin halihazırda güven sorunu yaşamaya devam ettiği ülkeler olmuştur.

Analizde ortaya çıkan bir önemli sonuç ise yüksek teknolojik ürünler üzerinden büyüme stratejisini oluşturmuş olan Japonya ve Güney Kore'nin en önemli üçüncü ve dördüncü ülke konumunda olmasıdır. Japonya'nın Güney Kore'ye göre daha önemli olarak kabul edildiği tespit edilmiş, bununla birlikte analize katılan diğer ülkeler yakın derecelendirme puanıyla birbirilerini takip etmektedir.

Sonuç olarak çalışmamız, dış ticaret alanında çok sayıda yöntemle yapılan ihracatta hedef pazar araştırmalarına alternatif bir model olmuş; daha da önemlisi, çok sektörlü, çok kriterli ve çok sayıda ülkenin kısaca çok sayıda değişkenin bütünleşik bir yapı içinde analiz edildiği bir çalışma olarak literatürde bundan sonra kullanılabileceğini açıkça ortaya koymuştur.

T. C. Ticaret Bakanlığı'nca hazırlanmış olan pazara giriş raporlarında yer alan ülkeler; her sektör için aynı ve eşit öneme sahip olarak kabul edilerek ihracatçı işletmeleri aynı anda ilgili pazara yönlendirmesi sorunsalını beraberinde getirmektedir. Yapmış olduğum çalışma göstermiştir ki; her ülke hedef pazar araştırmasına konu olan çevre analizleri kapsamında ayrı öneme sahip olup, en doğru sonuç için AHP modelinin ve/veya benzer bir analitik çalışmanın uygulanması şarttır. Bu açıdan bakıldığında çalışmamız bundan sonraki çalışmalara akademik ve analitik bir bakış açısı kazandıracaktır. Elde edilen değerlendirmeler ve sonuçlar; gerek literatür araştırmaları, gerek uygulama süreçlerine ciddi katkı sağlayacak şekilde sonuçlanmıştır.

KAYNAKÇA

Akat, Ö. (2013). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi* (8. b.). Bursa: Ekin Kitabevi.

Aksu, M. (1993). Uluslarararası Pazarlamanın Önemi ve Dışa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler. *Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl. 7*(42), 42.

Andersen, O. (1993). The Internalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies, 24 (2)*, 209-231.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: An Introduction* (6. b.). New Jersey: Prentice Hall/Pearson Education.

Attiyeh, R. J., & Wenner, D. L. (1981). Critical mass: Key to Export Profits. *Mc. Kinsey Quarterly (Winter)*, 73-88.

Aydın, Ö., Öznehir, S., & Akçalı, E. (2009). Ankara İçin Optimal Hastane Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Modellenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 69-86.

Bakanlığı, T. C. (2022, Mayıs 30). *T. C. Ticaret Bakanlığı*. Bakanlık Web Sitesi: https://ticaret.gov.tr/ihracat/pazara-giris/hedef-ve-oncelikli-ulkeler adresinden alındı

Bardakçı, A. (2004). Uluslararasilaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarinin İhracat Uygulamalari Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayii Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1)*, 55-76.

Benedict, J., & Steenkamp, E. M. (2001). The Role of National Culture in Internatioanal Marketing Research. *International Marketing Review, 18*, 30-44.

Bradley, F. (2002). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi.* (İ. Er, Çev.) İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining Internationalization, 4 (2), 115-131.* International Business Review.

Can, E., & Utlu, N. (2018). Gelişmekte olan ülkelerin çokuluslu işletmelerinin uluslararasılaşma teorileri: bir literatür taraması. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(2)*, 50-69.

Cengiz, E. A., Gegez, F., Arslan, F., Pirtini, S., & Tığlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri* (2. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Cora, İ. (2020). Çağdaş Tüketici Pazarları Açısından "Medine Pazarı"nın Analizi. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 51-62. Dergipark: https://dergipark.org.tr/tr/pub/atlas/issue/56617/748441 adresinden alındı

Courtland, L. B., & Thill, J. V. (1992). *Marketing, 674.* NewYork: Mc. Graw-Hill İnc.

Coviello, N., & Mcauley, A. (1999, July). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*(39,3), 220-248.

Çağatay, N. (1974). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik.* Ankara: A. Ü. İlahiyat Fakültesi.

Çavuşgil, S. (1985). *Guidelines For Export Market Research, 27-33.* Business Horizons.

Çavuşgil, S. (1994). A Quiet Revolution in Australian Exporters. *Marketin News, Vol.28*, 18.

Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (1994). *International Business, Environments and Operations.* New York: Irwin Press.

Demircanlı, B., & Kundakcı, N. (2015). Futbolcu Transferinin AHP ve VIKOR Yöntemlerine Dayalı Bütünleşik Yaklaşım İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*(2), 105-129.

Dinçer, H., & Görener, A. (2011). Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Vikor Tekniği İle Dinamik Performans Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:10*(19).

Doğan, İ. Ö., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*(2), 114-139. 05 01, 2021 tarihinde http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/5495/5.2%20dogan%20marangoz%20topayan.pdf?sequence=1 adresinden alındı

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(1), 42-65.

Douglas, S. P., & Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy.* Mc. Graw Hill, Inc.

Ecer, F., & Canıtez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar* (2. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Erikan, L. (2002). *HV.K.K.'lığında Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Etkin Karar Verme (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Erkutlu, H., & Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3/2001*, 149-164.

Evans, J. R., & Berman, B. (1990). *Marketing* (4. b.). New York: Macmillan Publishing Company.

Hegstadand, S., & Newport, I. (1987). *Industry and Finance Series, Management Contracts, Mail Features and Design Issues.* Washington: World Bank Technical Paper.

Hollosen, S. (2008). *Essentional Global Marketing.* Prentice Hall.

İslamoğlu, H. (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım* (2. b.). İstanbul: Beta Basım.

İslamoğlu, H. (2014). *Küresel Pazarlama.* İstanbul: Beta Basım.

Johanson, J., & Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems- a network approach. *Strategies in Global Competition*, 287-314.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm-a Modelof Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, 8(1), 23-32.* Journal of International Business Studies.

Johansson, J. K. (2000). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Marketing* (2. b.). ABD: Irwin Mcgraw-Hill.

Karafakıoğlu, M. (2019). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori Uygulama ve Örnek Olaylar.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Karakaya, G. (2019). *Yerel Yönetimlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamalarının Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Modeli ile İncelenmesi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Örneği.* İstanbul: Yayınlanmış Doktora Tezi.

Karakaya, G., & Dilaveroğlu, A. (2017). Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Sosyal Güvenlik Kurumu İçin Risk Yönetimi ve Değerlendirilmesi. *Vergi Sorunları Dergisi*(348), 134-142.

Karatay, C. (2021, Kasım 12). *ST Endüstri Medya*. stendüstri: https://www.stendustri.com.tr/haberortak/turkiye-ye-5-yilda-en-fazla-yabanci-yatirim-o-ulkeden-h115992.html adresinden alındı

Katsikeas, C. S., & Leonidou, L. C. (1996). Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading, 12 (1-3). *Journal of marketing management*, 113-134.

Keegan, W. J., & Green, M. S. (2015). *Küresel Pazarlama* (7. b.). (R. Tatlıdil, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Koç, Y. (2011). *Ticari İstahbarat ve Çağdaş İstihbaratın Stratejisi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Koç, Y. (2014, Mayıs). *Dış Ticaret İstihbarat Kanalları.* İstanbul Sanayi Odası Web Sitesi: https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/dis-ticaret-istihbarat-kanallari-608.pdf adresinden alındı

Koçak, A., & Özgür, A. R. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4(3)*, 21-28.

Kotabe, M. .., & Helsek, K. (2000). *Global Marketing Management.* ABD: John Wiley and Sons.

Kotler, P. (2018). *A'dan Z'ye Pazarlama, 179.* İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing* (12. b.). Upper Saddle River: N.J.: Prentice Hall/Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, L. K. (2018). *Pazarlama Yönetimi.* (D. Ulaş, Çev.) İstanbul: Beta Basım.

Kozlu, C., & Karaca, H. (2019). *Uluslararararası Pazarlama Dijitalleşen Dünyaya Yeni Yaklaşımları.* İstanbul: Türkiye İş Bankası.

Köseoğlu, M. A., & Akdeve, E. (2013). *Rekabet İstihbaratı.* Ankara: Nobel Yayınları.

Kurumu, T. İ. (2022, Temmuz 21). *Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK)*. TUİK Web Sitesi:

https://biruni.tuik.gov.tr/disticaretapp/disticaret.zul?param1=4&param2=0&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5808 adresinden alındı

Leoniduo, L. C. (1996). Product Standardization or Adaptation: The Japanese Approach. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol.2*, 53-71.

Maggiori, J. H. (1992). *How To Make The World Your Market.* Los Angeles: College Press.

Martin, B., & Garda, R. A. (1986). *The Role of Marketing in Management* (2. b.). (V. P. Buell, Dü.) New York: Mc Graw-Hill Book Co.

Morgan, R. E. (1997). Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decision, Vol. 35*, 68-79.

Mucuk, İ. (2017). *Pazarlama İlkeleri* (21. b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's model, 3 (2). *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 105-123.

Oktav, M., Kavas, A., Önce, G., & Tanyeri, M. (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri.* Ankara: TOBB Yayınları.

Öz, T. (1997). *Yönetim Sözleşmesi.* İstanbul: Kazancı.

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

Philp, N. E. (1998). The Export Propensity Of The Very Small Enterprise. *International Small Business Journal*, 79-94.

Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Proses.* Hill, New York: Mc. Graw.

Sarathy, R. (1991). *International Marketing.* Orlando: Prantice Hall Inc.

Stumpf, S. A., & Mullen, T. P. (1992). *Taking Charge: Strategic Leadership in The Middle Game.* NJ, ABD: Prentice Hall-Englewood Cliffs.

Swift, J. S. (1998). Cultural Closeness As a Facet of Cultural Affinity. *International Marketing Review, 16*, 182-201.

Şahin, S. (2017). *Kamu İhale Usulleri.* İstanbul: Kuram Kitabevi.

Taşkın, E. (1990). Toplumsal Pazarlama Anlayışının Önemi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi*(Yıl 2, Sayı 22 (Ekim)), 6.

Taşkın, E. (2009). *Pazarlama Esasları Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Taşkın, E. (2017). *Uluslararası Pazarlama Güncel Küresel Yaklaşımlar* (2. b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Timor, M. (2010). *Yöneylem Araştırması.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Torlak, Ö. (2021). *Pazar ve Pazarlama Araştırması.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kitaplığı.

TUİK. (2022, Temmuz 6). *TUİK*. data.tuik.gov.tr: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dunya-Nufus-Gunu-2022-45552#:~:text=D%C3%BCnya%20n%C3%BCfusu%201999%20y%C4%B1%C4%B1nda%206,f%C4%B1rsat%20anlam%C4%B1na%20gelece%C4%9Fine%20vurgu%20yapmaktad%C4%B1r. adresinden alındı

Üner, M. M. (1994). Ankara Sanayi Odası'nda Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 49(03)*, 459-479.

Ünüsan, Ç., & Canıtez, M. (2014). *(Ed.) Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar* (9. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). Analytic Hierarchy Process: An Overview Of Applications. *European Journal of operational research*(169 (1)), 1-29.

Walsh, L. S. (1988). *International Marketing* (2. b.). Londra: Pitman Publishing.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, 14 (2), 34-55.

Wikimedia Foundation, Inc. (2022, Mayıs 30). Wikipedia Web Sitesi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Ulkeler_listesi adresinden alındı

Yoldaş, M. A. (2020). *Küresel Boyutlarıyla Uluslararası Pazarlama* . Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Zikmund, W. G., & D'Amico, M. (2002). *Effective Marketing* (3. b.). Ohio: South Western: Thompson.

EKLER

EK:1 AHP Matris Formu

Katılımcının Firma Ünvanı:

Katılımcının adı-soyadı:

Katılımcının Çalıştığı Birim ve Pozisyonu:

Katılımcının Firmadaki Görev Süresi:

Sektör:

Değerli Katılımcı,

Söz konusu kitapçık; "***"İhracatta Hedef Pazar Araştırması ve Ticari İstihbaratın Önemi; Ülkeler Arası Karşılaştırma""*** başlıklı doktora tezimizde kullanılmak ve değerlendirilmek üzere oluşturulmuş olup, tamamen akademik ve bilimsel bir maksat ile yürütülmektedir.

Doktora tez çalışmamız kapsamında özelinde; uluslararası ticareti ilgilendiren, uluslararası pazarlamaya konu olan yedi (7) ana kriter tespit edilmiştir. İlgili tespitler; ihracat potansiyeli yüksek olan firma temsilcilerinin, sektöründe öncü sivil toplum örgütleri temsilcilerinin ve değerli akademisyenlerin görüşleri dikkate alınarak, sayısız tez ve makale incelemesi sonucunda saptanmıştır.

Uluslararası ticareti özellikle ihracatı merkezine alan firmaların gerek temin etmiş olduğu gerekse de üretmiş olduğu ürünlerini pazarlama karması içinde uluslararası pazarlara sunması firmaların büyümesini ve ülke refahını arttıran en önemli unsurlardandır. Bu bağlamda ihracatın; ülkelerin gelişmişlik düzeyine yapmış olduğu sayısız katkının yanında sürdürülebilir bir yapıda olması ayrıca önem arz etmektedir. İhracatı sürdürülebilir tutmanın en önemli yolu ise hedef pazar araştırmalarının çıktılarını sağlıklı yorumlamak ve ticari istihbarat faaliyetlerini sıcak tutmaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında Ticaret Bakanlığı tarafından ihracat potansiyeli yüksek olan firmalar için hazırlamış olduğu kılavuzda 2023 yılı hedefleri kapsamında beş (5) sektör için on yedi (17) ülke hedefi koymuştur. Bu sektörler; gıda, kimya, otomotiv, makina ve elektrik-elektroniktir. Bunlara ek olarak bu çalışmamızda ihracat potansiyelimizin yüksek olduğu tekstil sektörü de eklenmiştir. On yedi (17) olan ülke sayısı, araştırmanın diğer tüm çıktıları ile sağlıklı sonuç vermesi açısından Amerika Birleşik Devletleri ve Şili çıkarılarak on beşe (15) düşürülmüştür. Bu ülkeler ise Brezilya, Çin, Etiyopya, Fas, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, Irak, İngiltere, Japonya, Kenya, Malezya, Meksika, Özbekistan ve Rusya'dır.

Bu kapsamda çalışmanın önemli yanlarından birisi olan analitik çalışmanın hangi metotla yapılacağını da değinmek gerekir. Konuya ilişkin farklı, yorumlanabilir ve sistematik bir uygulama modelinin kullanılması söz konusu olmuş ve bu bağlamda uygulanacak metodun adı Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process - AHP)'dir. Bu yöntem ile çalışmamızda varmak istediğimiz sonuç sürdürülebilir ihracatın teşekkülü için belirlenen ana kriterlere göre ülkeleri kendi içinde değerlendirmek ve bu sayede sağlıklı bir sıralama ile Ticaret Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu kılavuza göre 2023 yılı ihracat hedeflerine ulaşmada potansiyeli yüksek olan firmalara ışık tutmaktır.

AHP, kolay kullanılması, ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan ölçütleri bir arada ele alabilmesi ve bünyesinde tutarlılık testini barındırması gibi özellikleri olan bir modeldir. Çok kısa ve temel düzeyde; birden farklı kritere bağlı olarak tercihler arasında karar verme/sıralama/derecelendirme süreçlerinin işletildiği bu model; sınıflandırma, görece ağırlıklandırma ve tutarlılık testi gibi fonksiyonları nedeniyle; çalışmamızda uygulamak ve aktarmak istediğimiz düşüncelerimiz ile örtüşmektedir. Söz konusu modelde oluşturulacak her matrisin kendi içerisinde ayrı ayrı tutarlılık testine tabi tutulması, çalışmanın sonuçları itibariyle güvenilir ve kabul edilebilir olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Matrisleri doldururken vereceğiniz cevapların, çalışmamıza bir değer olarak yansıyacağını göz önünde bulundurmanızı rica eder, çok kıymetli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doktora Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Doktora Tez Öğrencisi: Şaban Eyüpoğlu, İstanbul Ticaret Üniversitesi

ÇALIŞMAMIZDA İBB İÇİN BELİRLEDİĞİMİZ 7 ANA KRİTER ŞU ŞEKİLDEDİR:

- Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli,
- Ekonomik, politik uygunluk,
- Sosyo kültürel uygunluk,
- Hedef pazar Repütasyonu,
- pazara girişte ticari istihbarat kapasitesi
- lojistik uygunluk seviyesi,
- Ödeme/tahsilat risk düzeyi

EK: 2

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Model Analizi

- **Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Ekonomi Politik Uygunluk Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Ekonomik, Politik Uygunluk	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Sosyo Kültürel Uygunluk Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Sosyo Kültürel Uygunluk	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Hedef Pazar Repütasyonu Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Hedef Pazar Repütasyonu	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Lojistik Uygunluk Seviyesi Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Lojistik Uygunluk Seviyesi	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1															
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi Kriteri Bakımından Ülkelerin Derecelendirilmesi**

Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi	BREZİLYA	ÇİN HALK CUM.	ETİYOPYA	FAS	GÜNEY AFRİKA	GÜNEY KORE	HİNDİSTAN	IRAK	İNGİLTERE	JAPONYA	KENYA	MALEZYA	MEKSİKA	ÖZBEKİSTAN	RUSYA	TOTAL
BREZİLYA	1	1/5	5													
ÇİN HALK CUM.		1														
ETİYOPYA			1													
FAS				1												
GÜNEY AFRİKA					1											
GÜNEY KORE						1										
HİNDİSTAN							1									
IRAK								1								
İNGİLTERE									1							
JAPONYA										1						
KENYA											1					
MALEZYA												1				
MEKSİKA													1			
ÖZBEKİSTAN														1		
RUSYA															1	
TOTAL																

- **Derecelendirilme / Değerlendirme Önem Değerleri Tablosu**

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

- **Kriterlerin Kendi Aralarında Derecelendirilmesi**

Kriterler	Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	Ekonomik, Politik Uygunluk	Sosyo Kültürel Uygunluk	Hedef Pazar Repütasyonu	Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi	Lojistik Uygunluk Seviyesi	Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi	TOTAL
Sürdürülebilir Ticaret Hacmi Potansiyeli	1							
Ekonomik, Politik Uygunluk		1						
Sosyo Kültürel Uygunluk			1					
Hedef Pazar Repütasyonu				1				
Pazara Girişte Ticari İstihbarat Kapasitesi					1			
Lojistik Uygunluk Seviyesi						1		
Ödeme/Tahsilat Risk Düzeyi							1	
TOTAL								

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)