

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YERELLEŞMEDEN ULUSLARARASILAŞMAYA: NOMADIC
STATE OF MIND ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Demet AÇIK

ANKARA- 2020

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YERELLEŞMEDEN ULUSLARARASILAŞMAYA: NOMADIC
STATE OF MIND ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Demet AÇIK

TEZ DANIŞMANI

Bahar ARAZ

ANKARA- 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Demet AÇIK tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 03 / 01 / 2020

Tez Adı: Yerelleşmeden Uluslararasılaşmaya: Nomadic State of Mind Örneği

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

İmza

Doç. Dr. Bahar ARAZ (Danışman)

Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi

Prof.Dr. Doğan Yaşar AYHAN

Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi

Prof. Dr. Derya GÜLER AYDIN

Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi

ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMÇİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: / /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 03 / 01 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Demet AÇIK

Öğrencinin Numarası: 21620176

Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı

Programı: Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Bahar ARAZ

Tez Başlığı: Yerelleşmeden Uluslararasılaşmaya: Nomadic State of Mind Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 60 sayfalık kısmına ilişkin, 26 / 12 / 2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:



ONAY

Tarih: 03 / 01 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Bahar ARAZ



TEŞEKKÜR

Büyük bir titizlik ve yoğun emekler sonucunda ortaya konulan bu çalışmanın hazırlanmasında katkısı olan hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İlk olarak, yüksek lisans ve tez çalışması sürecinin her anında beni sabır, anlayış ve güler yüzü ile her daim destekleyen, fikirleriyle yön veren ve öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum saygı değer tez danışmanım Doç. Dr. Bahar ARAZ'a teşekkür ve minnetlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez çalışma sürecinin sonuna kadar bilimsel fikir ve görüşleriyle yardımını esirgemeyen, kapısını her çaldığımda güler yüzle karşılayan ve bana titizlikle yol gösteren saygı değer hocam Sayın Prof. Dr. Doğan Yaşar AYHAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim.

ÖZET

Günümüzde küreselleşmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda yarattığı değişik etkiler sonucu oluşan yoğun rekabet, birçok yerel firmayı üretim ve pazarlama çabalarını dünya ölçeğinde düşünme, planlama ve yürütme zorunda bırakmaktadır. Bu bağlamda ulusal düzeyde faaliyette bulunan ve başarılı olan tüm, özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlarda da benzer başarıyı elde edebilmeleri için nasıl ve neler yapmaları gerektiği, hangi dışa açılma yollarını deneyerek başarılı olabilecekleri soruları, bilimsel çalışmalar çerçevesinde de ele alınarak, tartışılmaktadır. Bu tartışmalar ışığında çok değişik model ve kuramsal yaklaşımların geçmişten günümüze kadar ortaya konulduğu, geliştirildiği ve hatta bazılarının güncellenerek benimsendiği de görülmektedir. Bu açıdan, örneğin “Uppsala, Yenilik-Öğrenme modeli ve Network modeli” ile bu kuramsal yaklaşımları bütünler nitelikteki Dunning tarafından ortaya konulan “Eklektik Paradigma (OLI) modeli” öne çıkanlardandır.

Bu çalışmada ulusal düzeyde başarılı olan Nomadic State of Mind markasının firmasının uluslararasılaşma örneğinin ele alınarak ve söz konusu edilen dört uluslararasılaşma kuramının temel görüş ve açıklamaları doğrultusunda incelenmesinin ilginç olacağı düşünülmüştür. Ayrıca ele alınan örnek işletmeyi uluslararası pazarlara iten ve/veya çeken nedenler ile uluslararası pazarlara çıkışta hangi çıkış yolunu neden seçtiği ve hangi ülke pazarlarına yöneldiği ve bu yönelimde nelerin öncelikli olduğunu ortaya koymak yararlı olacaktır.

Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı; farklı bir ürün konsepti, yaratıcılığı ve dizaynı ile uluslararası bir marka haline gelen Nomadic State of Mind markasının uluslararasılaşma sürecini irdelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, Nomadic State of Mind markasının Türkiye pazarında yer alması çerçevesinde, uluslararasılaşma süreci ile bazı uluslararasılaşma kuramları olarak Uppsala, Yenilik-Öğrenme, Network ve Eklektik Paradigma (OLI) modellerinin görüşleri çerçevesinde, Nomadic State of Mind markasının uluslararasılaşma sürecini analiz etmektir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Uluslararasılaşma Modelleri, Yerel Marka, Nomadic State of Mind.

ABSTRACT

Nowadays, the intense competition created by the effects of globalization on national and international markets forces many local companies to think, plan and execute their production and marketing efforts on a global scale. In this context, the questions about how and what they should do in order to achieve similar success in the international markets for all small and medium sized enterprises operating at national level and succeeding, and which ways they can be successful by opening out, are discussed within the framework of scientific studies. In the light of these discussions, it is seen that many different models and theoretical approaches have been introduced, developed and even updated and adopted. In this respect, for example, “Uppsala, Innovation-Learning, Network” and “Eclectic Paradigm (OLI)” put forward by Dunning, which complements some theoretical approaches.

In this study, it is thought that it will be interesting to examine the internationalization of the nationally successful Nomadic State of Mind brand and examine the four theories in line with their basic views and explanations. In addition, it will be useful to identify the reasons that pushed and / or attracted the exemplary business to the international markets and why it chose which exit route to exit to international markets, and which country markets it turned to, and what was the priority in this direction.

Therefore, the main purpose of this study; this course examines the internationalization process of Nomadic State of Mind, which has become an international brand with a different product concept, creativity and design. In the following part of the work for this purpose, Nomadic State of Mind brands in the frame to take place in Turkey markets, the internationalization of Uppsala as a process with some internationalization theories, innovation-Learning Network and the Eclectic Paradigm (OLI) in accordance with the opinions of the model, Nomadic State of Mind brand of analyzing the internationalization process it is to.

Keywords: Internationalization, Models of Internationalization, Local Brand, Nomadic State of Mind.

İÇİNDEKİLER

<u>TEŞEKKÜR</u>	i
<u>ÖZET</u>	ii
<u>ABSTRACT</u>	iii
<u>İÇİNDEKİLER</u>	iv
<u>GİRİŞ</u>	1
<u>BÖLÜM 1. FİRMALARIN ULUSLARARASILAŞMASI</u>	3
<u>1.1. Uluslararasılaşma Kavramı</u>	3
<u>1.2. İşletmenin Dışa Açılma Kararlarını Etkileyen Nedenler</u>	8
<u>1.3. Uluslararasılaşma ve Dış Pazara Giriş Aşamaları</u>	13
<u>1.4. Dış Pazara Giriş Yolları</u>	14
<u>1.4.1. İhracata Dayalı Dış Pazara Giriş Yolları</u>	14
<u>1.4.1.1. Dolaylı İhracat</u>	15
<u>1.4.1.2. Doğrudan İhracat</u>	15
<u>1.4.2. Sözleşmeye Dayalı Dış Pazarlara Giriş Yolları</u>	15
<u>1.4.2.1. Lisans Verme Sözleşmeleri</u>	15
<u>1.4.2.2. Franchising (İmtiyaz Verme) Sözleşmeleri</u>	16
<u>1.4.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing)</u>	17
<u>1.4.2.4. Yönetim Sözleşmeleri</u>	18
<u>1.4.3. Doğrudan Yatırıma Dayalı Dış Pazara Giriş Yolları</u>	18
<u>1.4.3.1. Montajla Üretim</u>	18
<u>1.4.3.2. Ortak Girişim (Joint Venture)</u>	19
<u>1.4.3.3. Yabancı Sermaye Yatırımı</u>	19
<u>1.4.4. Uluslararası E-Ticaret</u>	19
<u>1.5. Uluslararasılaşma Kuramları</u>	21
<u>1.5.1. Network Kuramı</u>	22
<u>1.5.2. Uppsala Kuramı</u>	22

1.5.3. <u>Yenilikçi Öğrenme Kuramı</u>	23
1.5.4. <u>Eklektik Paradigma (OLİ Kuramı)</u>	24
<u>BÖLÜM 2 . NOMADİC-USA FİRMASI ÖRNEK OLAYI</u>	26
2.1. <u>Nomadic State of Mind Kuruluş Öyküsü</u>	26
2.1.1. <u>Nomadic-USA Firmasının Kuruluşu ve İşletmecilik Faliyetleri</u>	26
2.1.1.1. <u>Üretim Yeri ve Üretim Yönetimi</u>	27
2.1.1.2. <u>Pazarlama Çabaları</u>	27
2.1.2. <u>Nomadic-USA'nın Uluslararasılaşması</u>	30
2.2. <u>Nomadic-USA'nın Türkiye ile İlişkileri</u>	32
2.2.1. <u>Ticari İlişkilerin Başlama Öyküsü</u>	32
2.2.1.1. <u>Nomadic-USA'nın Yaklaşımı</u>	32
2.2.1.2. <u>Türk Temsilci/Distribütör'ün Yaklaşımı</u>	33
<u>BÖLÜM 3. NOMADİC- USA FİRMASI ÖRNEK OLAYI BULGULARI VE TARTIŞMA</u>	34
3.1. <u>Örnek Olay Araştırması Yöntemi</u>	34
3.2. <u>Örnek Olay Araştırması Amacı</u>	34
3.3. <u>Verilerin Toplanması</u>	34
3.4. <u>Verilerin Analizi</u>	34
3.5. <u>Nomadic- USA Firması Yerelleşmeden Uluslararasılaşmasına Yönelik Bulgular ve Tartışması</u>	35
<u>SONUÇ</u>	46
<u>KAYNAKÇA</u>	51
<u>EKLER</u>	55
<u>EK-1</u>	55
<u>EK-2</u>	57
<u>EK-3</u>	59
<u>ÖZGEÇMİŞ</u>	60

GİRİŞ

İkinci dünya savaşından sonra hızla yayılan ekonomik bütünleşme sürecine ve zaman zaman ülkelerin karşılıklı olarak koydukları ticari engellere rağmen, ülkeler arasındaki ticari sınırların geçirgen hale geldiği ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyinin arttığı bir ortamda uluslararasılaşma; işletmeler için yeni pazarlar, tüketiciler, tedarikçiler ve iş ortaklarına ulaşmak için en yaygın kabul gören bir olgu haline gelmiş bulunmaktadır.

Yerel pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli riskleri göz önüne alarak, uluslararası faaliyetlere artan bir şekilde ilgi göstermeleri, ürettikleri mal ve hizmetlerine ülkelerinin dışına taşıma ihtiyacı duymaları çeşitli sebeplerden kaynaklanıyor olabilir. Bu sebepler, ülkelerinin çevresel faktörleri, bazen iç pazardaki talep tıkanıklığı veya arz fazlası, yerel pazardaki şiddetli rekabet gibi faktörler olabileceği gibi, daha fazla kâr elde etme arzusu yeni pazarlara ve kaynaklara ulaşmak, firmanın (işletmenin) mevcut kaynaklarından daha etkin bir şekilde yararlanmak da olabilir.

Bunun yanında uluslararasılaşma işletmelerin büyüme stratejilerinde başvurdukları önemli bir yoldur. İşletmeler dış pazarda yer edinebilmek için özellikle Uppsala, Yenilikçi Öğrenme ve Network modeli ile Dunning Eklektik Paradigma (OLI) Kuramları gibi çeşitli uluslararasılaşma kuramlarında (modellerinde) ele alınarak tartışılan yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu çalışmada ele alınan NOMADIC-USA firmasının da uluslararasılaşma çabalarında, ‘Nomadic State of Mind Markası’ için bu modellerde ortaya konulan görüşlere benzer stratejik yaklaşımlar sergilemiş ve başarılı bir şekilde dış pazarlara açılmış olduğu görülmektedir. Bir firma uluslararasılaşma sürecini ne kadar iyi yönetirse, işletmenin geleceği de doğru orantıda garanti altına alınmış olur. Küçük çaplı işletmeler için dışa açılmak, büyük ve tanınmış işletmelere göre daha zorlu ve riskli bir süreçtir.

Dolayısıyla bu tez çalışmasının temel amacı, ‘örnek olay şeklinde ele alınan küçük ölçekli bir firma olan Nomadic USA firması ile Nomadic State of Mind Markası’nın ulusallaşmasından başlayarak uluslararasılaşmasına kadar ki sürecini kurumsal bilgiler ve bazı modeller çerçevesinde analiz etmek’ olarak belirlenmiştir.

Belirlenen temel amaç çerçevesinde, tez çalışmasının bölümlerinin şu şekilde olması planlanmıştır.

Birinci bölümde, firmaların uluslararasılaşması ile ilgili kurumsal bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda, önce uluslararasılaşma kavramı tartışılmakta, daha sonra sırasıyla işletmelerin dışa açılmasını etkileyen faktörlere, dış pazarlara giriş aşamaları ve yollarına son olarak da bazı uluslararasılaşma kurumlarına, değinilmektedir.

İkinci bölüm ise, çalışmada ele alınan Nomadic USA firması ile ‘‘Nomadic State of Mind’’ markası’nın ulusal ve uluslararasılaşma öyküsü ile ilgili bilgilerin sistematik sunumu şeklindedir.

nc ve son bölümde ise, tez çalışmasının amacı doğrultusunda ‘‘Nomadic State of Mind Markası’’ ile ilgili elde edilen bilgi ve bulguların, kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde analizlerinin ortaya konulması ve tartışılması yapılmaktadır.

BÖLÜM I. FİRMALARIN ULUSLARARASILAŞMASI

1.1.Uluslararasılaşma Kavramı

Uluslararasılaşma kavramı, firmaların birden fazla dış ülkelerde ki tüm faaliyetlerinde yaşanan süreci tanımlamaktadır. Bu kavram, küreselleşen dünyada, içerisinde buldukları yerel pazarda rekabet içerisinde olan günümüz işletmeleri için, majör bir büyüme stratejisi olarak öngörülmektedir. Firmaların yurt içindeki faaliyetlerini yurt dışına taşıma istekleri, tarih olarak eskiye dayansa bile, günümüz koşullarının vazgeçilmez durumu haline gelmiştir. Bu terim, küresel ve ulusal olarak birçok değişik tanımlarla ifade edilmektedir.

OECD'nin uluslararasılaşma tanımına göre; uluslararasılaşma, birbirinden farklı ama birbiriyle ilişki içerisinde olan içlerinde Türkiye'nin de bulunduğu 36 ülkenin ekonomik, politik ve toplumsal kavramların bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede,

- Ekonomik büyüme, mali istikrar, ticaret ve yatırım, teknoloji, yenilik, girişimcilik ve kalkınma alanlarında işbirliği yoluyla refahın sağlanması ve yoksullukla mücadele konularında hükümetlere yardımcı olmak,
- Eve sosyal gelişme ile çevrenin korunması arasındaki dengeyi gözetmek,
- Herkes için iş imkânı yaratılması ve sosyal eşitlik ile etkin ve sağlıklı bir yönetim gerçekleştirilmesi,
- Yeni gelişmeleri ve sorunları anlamak ve bunlara çözüm üretmek konularında hükümetlere tavsiyelerde bulundurmamak, OECD'nin uluslararasılaşma tanımının kapsamını oluşturmaktadır.

Uluslararasılaşma kavramı, firmaların uluslararası alanda gerçekleştirdikleri faaliyetleri açıklamada kullanılan bir terimdir. Uluslararasılaşma kavramından söz edilirken ithalat, ihracat ya da doğrudan dış yatırım farkı göz etmeksizin tüm faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Uluslararasılaşma terimini stratejik, yapısal, kaynaklı vb. gibi işletme faaliyetlerinin uluslararası çevreye uyum süreci olarak tanımlamakta mümkündür. Uluslararası firmalar, iç ve dış çevreyi etkiledikleri gibi kendileri de söz konusu çevre koşullarından etkilenirler. Uluslararasılaşma tanımı yapılırken bir firma için iki göze çarpan değişimden bahsedilmektedir:

- Firmaların dış faaliyetlerinde gerçekleşen yükselmeler ya da odak kaymaları,

- Yönetim karar yapısı, değer sistemleri, bakış açısı gibi işletme niteliklerinde uluslararası yapıya duyarlı değişiklikler.

Firmanın risklerin uluslararası nitelikte ve ölçekte karşılaştıkları imkân ve tehditlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Firmaların sahip oldukları imkân ve riskler uluslararasılaşmayla doğru orantılı olarak değişmektedir. Kısaca, uluslararasılaşma arttıkça bahsedilen faktörlerde artmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, uluslararasılaşma ile birlikte işletmeler için yeni fırsatlar meydana gelmekte ancak bunlarla birlikte şirketlerin küresel ölçekte karşılaştığı risklerde artmaktadır. Böylelikle, işletmeler uluslararasılaşma sürecini yönetmede de riskleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

İşletmeler uluslararasılaşma hedeflerini gerçekleştirebilmek için küresel pazarlara girmeyi amaçlamaktadır. Ancak küresel pazarların en önemli özelliklerinden bir tanesi ulusal pazarlardan daha yoğun rekabetin yaşandığı pazarlar olmasıdır. Rekabetin artması ve çeşitlenmesi işletmeleri bu rekabette ayakta kalabilmek için yeni pazarlama stratejilerini geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır.

Günümüzde, gelişmiş ülkelerin, firmalarını yurt dışına taşıma istekleri geçmiş zamana oranla büyük bir artış göstermektedir. Rekabetin güçlü rol oynaması sebebiyle, önemli bir hâl alan bu durum, sadece gelişmiş olan ülkelerde ki firmalar için değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar için de zorunlu hale gelmektedir. Firmaların ana amaçlarından olan kâr elde etme, firmaların geleceği için devamlılıklarını sağlama ve ürün satışlarını fazlaştırma gibi amaçların dışında, firmaları uluslararasılaşmaya teşvik eden diğer sebepler aşağıda sıralanmaktadır (Tutar, 2000: 4);

- Yerel pazarda rekabet artışı,
- Yerel pazarda yaşanan doyma isteği ve dışa yönelim,
- Ölçek ekonomisinden faydalanarak, üretimde ki maliyetleri düşürme,
- Firmanın kapasite fazlalığı,
- Firmanın kar marjının yabancı pazarlarda yüksek olması,
- Yabancı ülkelerdeki pazarlarda kaynaklara erişim,
- Yerel pazarda oluşabilecek negatif ekonomik ve siyasi durumlara göre, firmanın güvenli pazarı seçme isteği,
- Yabancı pazardaki alıcıların firmayı yenilikçi olmaya itmesi,
- Firmalar, yeni pazarlara girerek Pazar hakkında deneyim kazanmaları,

- Uluslararasılaşan firmaların devlet desteğini kullanması,
- Firmaların dış pazardaki tüketicilerinin arz ve talepleri doğrultusunda, kendilerini öğrenmeye ve geliştirmeye motive etmesi ve
- Dış pazarlara açılan firmanın tüketici satın alma ve davranışları doğrultusunda deneyim edinmesidir.

Seyidoğlu 2015 alışmasında İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten nedenleri ihracat aşamasını dikkate almadan, satış bürusu kurma, portföy yatırımları, lisans anlaşmaları, şube açma ve ortak işletme kurma olarak ele almıştır (Seyidoğlu, 2015: 391). Yine Seyidoğlu'na göre, işletmeleri çok uluslu olmaya iten nedenleri, çevresel nedenler ve ekonomik nedenler ayrımını yaparak açıklamıştır. Zaman zaman eş anlamlı kullanılsa da uluslararasılaşma ile çok uluslu işletme kavramlarını birbirinden ayırt etmek gerekiyor. Çok uluslu işletme uluslararasılaşmış anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, Bir firmanın uluslararasılaşmış olması çok uluslu işletme anlamına gelmemektedir. Çok uluslu işletme kavram olarak, işletmenin birden fazla ölkede üretim faaliyetinde bulunması ve ürettiğini birden fazla ölkede satabilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 2006: 5).

Firmaların uluslararasılaşmada ihracat şeklini tercih etmesini, yönetimin bir işlevi olarak kabul etmektedir (avuşgil ve Nevin, 1981: 114). Uluslararasılaşma aşamasının sürdürülebilirliği bakımından ihracat yöntemine yönlendiren unsurlar önemli iken, ihracata yönelmede olumsuz durumların da varlığının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli firma çalışanlarının birkaçının yabancı dil bilmemesi, dış pazar hakkında bilgi sahibi olmamaları, yeni pazardaki ölkenin költürüne hakim olmamaları, yasal mevzuata uymamaları ve firmaların ekonomik açıdan yetersiz olmaları, yabancı pazarlara girişte büyük sorunlar oluşturmaktadır. Firmaları ihracatı teşvik etmede, firma yöneticileri önemli roller üstlenmektedir. Ancak, dış pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, ihracat pazar araştırmalarının yetersiz bırakmaları neticesinde, uluslararasılaşmanın ilk ve önemli aşaması olan ihracatı başarısızlıkla sonulandırmaktadırlar. İhracatta öne çıkan bazı sorunları da gözden kaçırmamak gerekmektedir. Örneğin, yeni pazara girme endişesi ve ihracat aşamasında yaşanan bilgi yetersizliği gibi nedenler sorun teşkil etmektedir (Altıntaş ve Özdemir, 2006:184)

Firmaların uluslararasılaşmasında ki diğer bir unsur da firmaların hangi hedef pazara yöneleceği aşamasıdır. İlk defa dış ticarete girecek olan bir firma sahibi, hangi

pazara yöneleceğine karar verme aşamasına, pazar hakkında araştırdığı bilgilere ve fiziksel yakınlıklara göre değerlendirmektedir. Bu anlamda, uluslararasılaşma terimi, İkinci Dünya Savaşından bu yana firmaların uluslararası bağlantılarını dış ülkelerle paylaşmasının giderek yükselmesi şeklinde ifade edilmiştir. Bu çerçevede, uluslararasılaşma firmaların sözleşmeye ve ihracata dayalı dış pazara giriş yollarını da kapsamaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:149). Çoğunlukla, herhangi bir aracı vasıtasıyla ihracat yaparak ve firmaların olanakları kapsamında dış ülkede ortak yatırım ve ya doğrudan yatırım yapma sürecine kadar sürdürülebilmektedir. Kısaca, bu aşama dolaylı veya dolaysız (doğrudan) bir şekilde gerçekleştirilir. (Özdemir, 2013:017)

İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten sebepleri, ihracat sürecini önemsemeden, lisans anlaşmaları, ortak işletme ya da satış bürosu kurma, portföy yatırımları, birim (şube) açma olarak incelemiştir (Seyidoğlu, 2015: 391). O'na göre, firmaları çok uluslu firma olmaya yönelten sebepleri, çevresel ve ekonomik sebeplerden ayrımını yaparak açıklamıştır.

Seyidoğlu'na göre çevresel sebepler;

- Çok yanlılaşma,
- Dış ülkelerden alınan yardımlar ve
- Politik faktörlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası ekonomilerde çok yanlı ilişkilerin bölgesel bütünleşmelerin söz konusu olduğunu, ABD ve diğer ülkelerin yapmış oldukları finansal yardım sözleşmelerine iş yapma koşulu olduğunu ve İkinci Dünya Savaşından sonra çağdaş ülkelerin komünizme karşı askeri, ekonomik ve politik bağlamda ilerlemesi şeklinde ifade etmektedir.

Çevresel nedenlerin başında gelen ekonomik bütünleşme, günümüz şartlarında önemli bir yere sahip olarak nitelendirilmektedir. Ülkeler arası ürün veya hizmet dolaşımının yapıldığı küresel ve bölgesel sözleşmelerin etkisi altına girdiği ve firmaların uluslararasılaşmasında önem kazanması görülmektedir. Seyidoğlu, (2015: 394)'na göre firmaların çok uluslu olma yoluna yönelten bazı ekonomik sebepler şunlardır;

- Dış ülkelerin dış ticarete getirdiği, ticareti sınırlayan bir takım engeller,
- İş gücü maliyetlerinin dış ülkelerde ucuz olması,
- Yurt dışındaki doğal kaynakların çeşitliliği,

- Firmaların kendi ülkelerindeki yoğun rekabet ortamına maruz kalması ve Pazar paylarının azalması olarak ifade edilmektedir.

Kutsal 1982 çalışmasında, yukarıda tanımlananların dışında daha farklı bir uluslararasılaşma tanımı yapmaktadır (Kutsal, 1982: 26). Ona göre, bu terim, köken ülke ve kabul eden ülke ile ilişkilidir. Bu çerçevede, uluslararasılaşma, köken ülkenin itici faktörleri, kabul eden ülkenin ise çekici faktörleri olarak tanımlamaktadır. Yerel piyasa durumunun eksikliği, üretilen ürünlerin uluslararası nitelikte olması, köken ülkede sosyo-ekonomik hakların iyi durumda olması, köken ülkede yapılan üretimin rasyonel işletmecilik uygulamasına olanak vermemesini köken ülkenin itici faktörleri olarak belirtilmektedir. Vasıfsız işgücünün olması, devlet tarafından sağlanan olanaklar, ve geniş bir pazara sahip olması ise, kabul eden ülkenin çekici faktörlerini ifade etmektedir. İtici faktörler ülkelerin içsel nedenlerini içerirken, çekici faktörler ise, ülkelerin dışsal nedenlerini kapsamaktadır. İktisat bilimine göre, firmaların uluslararasılaşma nedenlerini, çevresel ve ekonomik nedenlere bağlamakla birlikte, ekonomik nedenler kabul eden ülkenin çekici faktörleri olurken, köken (ana) ülkenin itici faktörleri olarak ifade edilmektedir.

Uluslararasılaşmada firmaların amacı, kâr elde edebilmek, rekabet edebilmek, Pazar payını arttırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Uluslararası pazarların da riskli olduğunu unutmamakla birlikte, mantıksal kararlar alarak doğru adımlar atıp, firmanın gelecekteki olumsuz koşullara karşı önceden tedbir alması gerekmektedir. İşletmeler bu süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği takdirde hayatta kalabilmelerini garantiye almış olurlar. Bu nedenlerden dolayı her zaman işletmenin menfaatleri önceliklidir.

Firmaların uluslararasılaşmaya iten nedenler firmaların büyüme istekleri ile ilişkilidir (Çavuşgil ve diğerleri, 2011: 36). Bu anlamda, Onlar'a göre, işletmelerin dış pazarlara açılma isteklerinin altında, büyüme ve pazarlarını çeşitlendirme isteği ana amaçları olurken, dış pazarlar da yüksek kâr elde etme amaçları, firmaların üretim ve pazarlama faaliyetlerini üretimi arttırırken maliyetleri düşürerek yani ölçek ekonomisini kullanarak, yeni pazarlardan yeni ürün ve ürün geliştirme teknikleri bakımından büyümek istemeleri, yerel pazardaki rakiplerine karşı rekabeti güçlü şekilde geliştirilebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Firmalar, dış pazara açılmanın en basit ve en çok rastlanan giriş yolu olan ihracat şeklini benimsemiş olsalar da, işletmeler dış pazarlara farklı giriş yollarını da tercih edebilmektedirler. İhracat biçimi ana işletmenin yerli ihracatçı veya yabancı ülke ithalatçıları vasıtasıyla dolaylı ihracat biçimini seçebileceği gibi, doğrudan ihracat biçimini de seçebilmektedir. Doğrudan ihracat biçimi, bir firma için maliyet ve ek faaliyet anlamına gelmektedir. Çok uluslu firmaların, firmanın organizasyon yapısında değişiklik yapması, firma içi transfer, çalışan yenilenmesi ya da yeni çalışanların alınması gibi yöntemleri belirtmektedir. Örneğin çok uluslu bir firmanın, ayrı iki ülkedeki firmaları arasında ihracat yapma durumunu gösterilebilir. Sözleşmeye dayalı uluslararasılaşma yöntemleri, global pazarda rekabet faktörüne karşı hayatta kalmasını sağlamaktadır. Sözleşmeye dayalı dış pazara giriş yolları konu başlığı altında, franchising (imtiyaz verme), lisans verme, yönetim sözleşmeleri, anahtar teslim projeler ve montaj incelenmektedir. İşletmelerin girmek istedikleri pazarın kriterlerine göre, birden fazla ortaklı sözleşmelerin yapılması, konsorsiyumlar, sıfırdan işletme kurma, mevcut firmayı büyütmek ve satın alma girişimleri de dış pazara giriş yollarında kullanılan yöntemler arasındadır (Kutsal, 1982: 28)

Firmaların uluslararasılaşma aşamasında kullandığı ilk yöntemin ihracat olduğunu öngörmektedir (Vasquez ve Doloriet, 2011: 77). Renko,(2006: 32) ise, firmaların uluslararasılaşma aşamasında ürettiği ürünlerin kısıtlı imkânlarla sahip olduğu konusunu incelemektedir. Çalışmasında, ihracat, firmaların uluslararasılaşmasının ilk adımıdır. Erkutlu ve Eryiğit, (2001)'e göre, sözleşmeye dayalı dış pazara giriş yollarını (lisans anlaşmaları ve franchise (imtiyaz) verme) ve doğrudan yatırım faaliyetleri de uluslararasılaşmanın aşamaları olarak, nitelendirilmektedir.

1.1. İşletmelerin Dışa Açılma Kararları ve Etkileyen Nedenler

Globalleşmenin ekonomik yaşama yerleşmesinin en bariz göstergesi arasında küresel sermayenin gün geçtikçe hızla gelişmesi ve dünyanın tek bir küresel pazar olarak kabul edilmesi gösterilebilir. Bu sebepten dolayı, firmalar bölgesel ya da yerel bazdaki küçük pazarlarda faaliyette bulunurken aynı zamanda dış pazarlarda da faaliyette bulunma mecburiyetinde kalmaktadırlar. Firmalar bu Pazar da genişlemek ya da ayakta kalabilmek için daha büyük bir rekabet ortamında faaliyet göstermekte ve böylece risk faktörü de artmaktadır. Dolayısıyla, “İşletmeler neden uluslararası pazarlara açılıyor?” sorusuna cevap verecek olursak, şu şekilde sıralanabilir:

- Firma yöneticilerinin uluslararasılaşmaya yönelmek istedikleri ya da dışarıdan gelen ortaklık teklifleri,
- Ölçek ekonomisinden yola çıkarak maliyetleri düşürme,
- Üretim kapasitelerinin tamamını kullanmayan ya da kapasitelerini arttırma imkânına sahip olan firmaların atıl kapasitelerini değerlendirerek dış pazara yönelmeye ve kârlarını arttırma isteği,
- İşletmelerin daha hızlı büyüyen küresel pazara ayak uydurarak kendilerini de hızlı bir büyüme sürecine sokma istemeleri,
- İşletmelerin faaliyette bulunduğu yerel pazarda, zaman zaman oluşan dalgalanmaların etkilerini yabancı pazarlara açılarak en alt seviyeye indirme isteği,
- Müşteri zihninde prestij ve itibar sağlamadır.

Ancak, firmaları uluslararasılaşmaya teşvik eden unsurların hepsini sıralamak imkânsızdır. Çünkü, firmalar özel ya da genel çok sayıda nedenle uluslararasılaşmayı isteyebilirler. Bununla birlikte, firmaların temel ve ortak özelliklerinden en önemlisi olan kârlarını ençoklaştırma isteği, uluslararasılaşmanın temelini oluşturur.

Firmaların kâr oranlarını ençoklaştırma istekleri, yabancı pazarlara açılmanın ana sebebi olarak gösterilmektedir. Özellikle, tamamıyla keşfedilmeyen pazarlarda kâr elde etmenin fazla olması, firmaların bu pazarlara yönelmesine daha cazip kılmaktadır. Buna ek olarak, özellikle dış pazardaki yatırımcıları çekmek isteyen ülkelerdeki vergi kolaylıkları ve diğer teşviklerde firmaların kâr oranlarını yükseltmekte ve bu ülkelerdeki pazarlara girme konusunda işletmeleri dış pazara yöneltmektedir. Aynı zamanda firmaların atıl kapasitelerini yeni pazarlarla değerlendirme istekleri de işletmeleri uluslararasılaşmaya iten önemli nedenler arasında gösterilebilir.

Günümüz dünyasında, firmaların uluslararasılaşma sürecine girme istekleri, geçmiş zamana oranla çok fazla artış göstermektedir. Bu uluslararasılaşma sürecine en çok girmek isteyen ülkelerin gelişmiş ülkeler olduğu görülmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkeler de hayatta kalma mücadelesini gerçekleştirebilmek için, uluslararasılaşma süreciyle karşı karşıya gelmektedir. Firmaları uluslararasılaşmaya teşvik eden nedenleri, iktisat bilimi ve pazarlama disiplini farklı bakış açılarıyla değerlendirmektedir.

Çevresel Nedenler: Gerekli koşulları çok uluslu firmalara hazırlayan nedenlerdir. Bu nedenler aşağıda sıralanmaktadır.

- Çok Yanlılaşma: uluslararası ekonomide iki yanlı ilişkilerden çok yanlı ilişkiler düzenine geçiş; bölgesel entegrasyonlar,
- Amerikan Dış Yardımları: ABD, diğer ülkelerle yaptığı ekonomik yardım sözleşmelerine kendi firmalarının iş yapma koşulunu koydurmaktadır.
- Siyasi Faktörler: İkinci Dünya Savaşından sonra Komünizm'e karşı demokratik ülkelerin ekonomik, askeri ve siyasi birlikte hareket etme çabalarıdır.

Ekonomik Nedenler: Firmaların dış pazarlara açılmalarına yönelten ekonomik içerikli nedenler olarak tanımlanmaktadır.

- Dış Ticaret Engelleri: Yurt dışında ki ülkelerin dış ticaret üzerine koydukları gümrük tarifeleri, kotalar ve kambiyo denetimi gibi kısıtlamalarla oluşan dış ticaret engelleridir.
- Maliyetler Düşürmek: firmaları uluslararasılaşmaya teşvik eden nedenler arasında maliyetleri düşürmek, büyük önem taşımaktadır. Dış pazardaki vasıfsız iş gücü ve doğal kaynaklara erişimden faydalanma amacı, işletmelerin üretim birimlerinin bu kaynaklara yakın yerlere kurmalarını sağlamaktadır. Böylelikle, firmalar, iç pazarda yüksek maliyetle üretim yapmak yerine, uluslararasılaşmayı tercih etmek zorunda kalırlar.
- Mahalli Pazarlama Kuruluşlarının Etkin Olmayışı: işletmelerin iç pazarda ürünlerini pazarlayan kuruluşların kendilerine yeterli gelmemesi sebebiyle, azalan piyasa paylarını dış pazarda aramasıdır.
- Rekabet: iç ve dış pazarda bulunan uluslararası firmalarla daha etkili rekabet edebilme gücünü sağlama ve hızla gelişen piyasaya ayak uydurma, dolayısıyla, rakiplerinin yeni ürün veya ürün çeşitliliğini önceden piyasaya sürmelerine karşı tedbir olarak rekabet avantajını sağlayabilmektedir.

Erkutlu ve Eryiğit, (2001: 155)'e göre, başka bir yazar, uluslararasılaşmayı "köken ülkenin itici faktörleri, kabul eden ülkenin çekici faktörleri" olmak üzere iki ayrı grupta toplayarak, bunları da kendi içinde sıralamıştır;

Köken ülkenin itici faktörleri:

- İç Piyasa Koşullarının Yetersizliği: Firmaları uluslararasılaşmaya iten nedenler arasında yerel pazardaki yeni üretim teknolojilerinin yetersiz kalmasıyla firmalar, yeni Pazar arayışına girmektedirler. Bu durum ‘‘Taaruz Yatırımı’’ olarak adlandırılmaktadır.
- Mevcut Pazarları Muhafaza Endişesi: İşletmelerin diğer işletmeler tarafından Pazar paylarının tehdit altına girmesi nedeniyle, tedbir amaçlı dış pazara eğilimleri artmaktadır. Bu durum, ‘‘Savunma Yatırımı’’ olarak adlandırılmaktadır.
- Üretilen Malın Uluslararası Niteliği: Bazı sektörler yapı gereği uluslararası doğmaktadır, petrol ve maden çıkarımı gibi sektörleri buna örnek gösterilebilmektedir. Bu nedenle, çok uluslu firmalar bu tarz sektörlerin faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.
- Köken Ülke Ücretlerinin Yüksek Olması: Gelişmiş sanayi ülkeleri olan köken ülkeler de maliyetlerin yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işletmeler maliyetlerin düşük olduğu ülkeleri tercih ederek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktadırlar.
- Köken Ülkenin Vergi Mevzuatı: Firmaların dış pazara açılma nedenlerinden birisi de, köken ülkedeki vergilerin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.
- Köken Ülkenin Üretimine Rasyonel İşletmecilik Uygulamasına Olanak Tanınması: Firmalar, yüksek kâr elde edebilmek ve maliyetleri düşürebilmek için, dış pazara yönelmektedirler. Dolayısıyla, ürünlerinin hammaddesinin ucuz olduğu ülkelerde üretim ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Giriş yapılacak ülkenin çekici faktörleri:

- Giriş Yapılacak Ülkenin Pazar Payının Büyük Olması: Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin dış ülkelere dolaysız yatırım yapmalarının ilk sıradaki motivasyonunun, Pazar payının genişlemesi olduğu öngörülmektedir. Dolayısıyla, yatırım yapılan ülkenin büyük bir Pazar payına sahip olması, giriş yapılacak ülkenin çekici özellikleri arasında olmaktadır.
- Giriş Yapılacak Ülkenin Himayeci Tedbirleri: Dışarıya yapılan yatırım, ithal ikamesine bağlı bir sanayileşme politikasına sahipse, uluslararasılaşmış bir işletmenin bu ülkedeki pazarını koruyabilmesi yalnızca bu ülkede yatırım yapmasıyla gerçekleşecektir.

- Giriş Yapılacak Ülkede İş Gücünün Ucuz Olması: Günümüzde maliyetinin yüksek olduğu emeğin, üretimde yaygınlaşmasıyla işletmeler, vasıfsız iş gücüne sahip olan ülkeler de yatırım yapmayı tercih ederek, rekabet ve maliyet avantajı sağlamaktadır.
- Kamuda Sağlanan Kolaylıklar: Sermaye açısından kısıtlı olan ve yeni teknolojilere ihtiyacı olan firmalara, devlet yardım ederek dış pazara girmelerine kolaylık sağlamaktadır.

Theodore Lewitt, (1983)'e göre, "teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, tüketicilerin talep ve ihtiyaçları gelişmiş ülkelerdeki yaşam tarzının ve tüketim alışkanlıklarının sürekli olarak değişmesini beraberinde getirmektedir." Bu durum firmalara imkân sağlayarak, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yeni pazar arayışlarına geçmektedirler. O'na göre standartlaşmış tüketim malları için küresel boyutta yeni pazarlar ortaya çıkarak, firmaların modası geçen ürünlerini geliştirmekte olan ülkelere satma durumunu da ortadan kaldırdığını ifade etmiştir. Böylelikle, tüm dünya, firmaların gözünde tek bir Pazar olarak kabul edilmektedir. Bu sebepten işletmeler, hayatta kalma mücadeleleri vermek için modaya uyum sağlayarak, uluslararasılaşmak zorunda kalmaktadır. Örneğin, 90'lı yıllarda tüketiciler arasında en çok tercih edilen telefon markası olarak bilinen Nokia, günümüz koşullarına ayak uyduramaması ve karşısına çıkan güçlü rakibi Apple firmasının piyasaya sürdüğü Iphone marka cep telefonları karşısında popülerliğini yitirmiştir. Lewitt'e göre, çok uluslu firma olmak, bu bağlamdaki uluslararasılaşmak ile aynı anlama gelmemektedir. Firmalar faaliyetlerini geliştirebilmeleri amacıyla, pazarı tek olarak görmek zorundadırlar. Böylelikle, "Evrensel Pazar" düşüncesi ortaya çıkmış olacaktır.

Uluslararasılaşma süreci, firmaların dış pazara girişinden, küresel firma haline gelene kadar devam eden aşamaların tamamını kapsamaktadır. Mutlu,(2005:110)'na göre firmaları uluslararasılaşmaya iten bazı faktörler bulunmaktadır.

Firmaların uluslararasılaşma yolundaki en önemli faktörlerden birisi, firmaların daha önceden edinmiş oldukları bilgi ve deneyimlerdir. Firmaların elde etmiş olduğu bu tecrübeler, dış pazara giriş şekillerinin birinci adımı olan ihracatla, firmalar geri kalan geçiş aşamaları için yarar elde edebilmektedir.

Firmalar, kapasitenin üzerinde üretim yaptığı zamanlarda, iç pazardaki talebi kolaylıkla karşılar ve dış pazarlara da yönelme şansı yakalamış olurlar. Bu sayede, ölçek

ekonomisinden (üretim artarken, maliyetin düşmesinden) faydalanarak, üretimdeki verimliliğin artmasıyla birlikte dış pazardaki Pazar payını da genişletmiş olurlar.

Üretim sürecinin esnekliği ve arz potansiyeli, dış pazara girmek isteyen firmaların başarılı olabilmesi açısından önemli bir etkidir. Firmaların üretim sürecinin esnekliği ve üretim sisteminin mevcut piyasa koşulunda ki değişikliklere adapte olabilmesiyle birlikte, dış pazar da yer alması daha kolay bir biçimde gerçekleşmektedir.

Dış pazarlara girmek isteyen firmaların, hedef ülkelerde geliştirdiği ithalat ve ihracatı sınırlamak ya da yöneltmek için vermiş olduğu kararlar, uluslararasılaşma sürecini negatif veya pozitif yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Uluslararası pazarlar da iç ve dış pazardaki rakip firmaların pazardaki davranışları, pazara girmek isteyen yabancı firmalar için önemli bir rol oynamaktadır. Bu pazara öncelikli olarak hangi firmanın gireceği pazar payını etkileyen önemli bir unsurdur (Çiçek ve Demirer, 2009:4).

1.3. Uluslararasılaşma ve Dış Pazarlara Giriş Aşamaları

Uluslararasılaşma sürecinde yerel firmalar, birbirlerinden ayrı olsa da birbirleriyle bütünleşmiş bazı aşamalardan geçmek zorundadırlar. Zaman bakımından bu aşamalar, firmalar için değişiklikler göstermektedir. Firmaların bir kısmı bu aşamaları kısa zaman zarfında geçerken, başka firmalar ise, bu aşamaları yıllarca devam eden bir süre de tamamlamaktadırlar. Bu aşamada bulunan diğer bir durum ise, bir firmanın aşamalarının diğer bir firmanın aşamalarıyla aynı olmamasıdır. Aynı olmayan bu aşamalar ise şunlardır (Mutlu 2005: 109).

- İhracat Aşaması: İhracat, dış pazara açılmak isteyen firmaların seçtiği ilk aşama olarak görülmektedir. Firmalar, kendi ülke sınırlarının dışına çıkıp, dış ülkelerde faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için iki önemli sebep bulunmaktadır.
 - Birincisi; firmalar kendi ülkesindeki kaynaklar yerine daha az maliyetler edinmek için, ihracat yapma yolunu tercih edebilmektedirler.
 - İkincisi; yerel faaliyetler yapma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak ya da yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Her iki durumda da firmalar, doğrudan veya dolaylı ihracat yaparak uluslararasılaşmanın ilk adımını atmış olmaktadır.

- İşletmelerin yabancı ülkelerde ortak üretime başlaması, uluslararasılaşmanın en önemli aşamalarından biridir. Bu sayede, köken ülkenin üretiminin bir bölümü dış ülkede gerçekleştirilmektedir. Bu üretime başlayan firmalar, genel olarak teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar.
- Ortak yatırım: ortak yatırımı tercih eden işletmeler, uluslararasılaşma aşamasında önemli bir adım atmış olacaklardır. Ancak bu aşamada, firmanın kararlarını etkileyecek bazı değişken faktörler bulunmaktadır. Tecrübe, üretim artarken maliyetin düşmesi (ölçek ekonomisi) faktörü, işletmenin arz kapasitesi, taşıma ve ulaşım maliyetleri, politik ve kültürel faktörler gibi etkenler yabancı yatırımın özelliklerini etkilemektedir. Yabancı ülkelerde ortak yatırımı tercih eden bir işletme çok uluslu firma olma sürecine etkili bir şekilde ilerlemiş olacaktır.
- Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması: daha önceden dışarıda ortak yatırım yapmış olan çok uluslu firmaların, koşullar uygun olduğunda kullandığı üretim aşamasıdır. İşletmeler bu üretim aşamasında, ürününün üretiminden pazarlamasına, ürününe yapacağı ufak farklılıklardan kuracağı birime (şubeye) kadar olan tüm faaliyetlerini kendisi yapmayı seçmektedir.
- Küresel Entegrasyon Aşaması: Çok uluslu firmaların uluslararası firmalara geçişi olarak tanımlanan bu süreçte, firmaların tüm faaliyetleri tamamı ile bütünleşmektedir. Küresel entegrasyon aşamasında çok uluslu firmaların, organizasyon, yönetim yapıları, pazarlama ve üretim aşamaları uyum sağlamakla birlikte dünya genelindeki tüm faaliyetlerde global stratejiler kullanılmaktadır.

1.4. Dış Pazara Giriş Yolları

1.4.1. İhracata Dayalı Dış Pazara Giriş Yolları

Uluslararasılaşma sürecinin ilk aşamasını ihracat pazarlaması oluşturmaktadır. İşletmelerin kaynaklarının sınırlı olması ve hedef pazar ülkelerinin uzak olması acenteyi (aracıyı) izleme ve kontrolü güçleştirir, maliyetleri artırır. İhracat acentesi ise, hedef pazara yakın olduğundan ve pazarı bildiğinden dolayı pazar ve diğer riskleri düşüktür ve bu nedenlerle daha iyi pazarlık gücüne sahiptir. Başka işletmelerinde ürünlerinin dağıtımını yaparak riski yayabilirler. İşletmelerin çok sayıda acente kullanmaları, işlem maliyetlerinin artması demektir. Acenteler, başka işletmelerin de ürünlerini satıyorlarsa,

sözleşmede belirtilen ve hedeflenen miktardan daha fazla ürün satılması çabası gösteremeyebilirler (Ulaş, 2003:12).

1.4.1.1. Dolaylı İhracat

İşletmenin, ülke içinde bulunan bir aracı vasıtasıyla ürünlerini yabancı bir ülkeye göndermesine dolaylı ihracat denmektedir (Ulaş, 2003: 12). İşletme ihracat için kullandığı araçları, gireceği dış pazarlar hakkında bilgileri olan brokerlar, ihracat yöneticileri ve ihracat acentelerinden yararlanır.

1.4.1.2. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracat; işletme köken ülkedeki araçlardan değil, yabancı ülke pazarında yerleşmiş olan, üreticiyi temsil eden acente ve distribütörlerden yararlanır ya da kendi satış şubesini açar (Ulaş, 2003:9).

Yukarıda belirtmiş olduğumuz dolaylı ve doğrudan ihracat yöntemleri arasında farklılıklar vardır. Doğrudan ihracatta, ihracatçı firma araya aracı firmalar koymadan, ihracat görevini kendisi üstlenirken; dolaylı ihracatta ise, ihracat görevi aracı firmalara devredilmektedir. Bu bilgiler ışığında doğrudan ihracat yöntemi, büyük sermayeli ihracatçı firmalar tarafından tercih edilirken, dolaylı ihracat yöntemi daha düşük risk taşıdığından ötürü küçük ihracatçı firmalar tarafından tercih edilmektedir.

1.4.2.Sözleşmeye Dayalı Dış Pazarlara Giriş Yolları

1.4.2.1. Lisans Verme Sözleşmeleri

Lisanslama, başarılı bir işletmenin sahip olduğu üretim süreci, patent, ticari sırlar, know-how, ürünün adını koruyan ticari marka ve işletmenin adı gibi dokunulmaz varlıklarını belirli bir bölgede ve belirli bir getiri karşılığında, belirli bir süre için kullanma hakkını yabancı bir işletmeye verdiği çeşitli sözleşme düzenlemelerini içermektedir (Ulaş, 2003: 13). Teknolojinin transfer edilmesiyle ürünün hedef ülkede üretilmesi sağlanır ve dağıtım hakkı söz konusu işletmeye devredilerek ticaret ünvanının kullanılmasına izin verilir. Lisanslamada lisans alan ve lisans veren olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Lisans veren, potansiyel yabancı kullanıcılar için kendine özgü bir ticari marka, teknoloji ya da işletme adına sahip olan taraftır. Teknoloji ya da ticari markaya sahip olmayan işletmeler lisans veremez. Patent lisansı, ürünü, teknolojiyi ve üretim sürecini koruyan

yazılı bilgiye dayanmaktadır. Know-how lisansı ise gizli bilgiye dayalı kullanma hakkı ortaya çıkmaktadır ve bu hakların kullanılmasından dolayı telif hakkı (royalty) ödenir. Lisans vermek, herhangi bir sermaye yatırımını gerektirmemektedir. Lisans alan işletme, makinalar, stoklar gibi gerekli sermaye yatırımını yapar ve ürünleri belli satış bölgelerde pazarlar.

Bir işletme, çok farklı nedenlerle ülke dışında lisans verebilmektedir. Bunlardan ilki, teknoloji üzerinden gelir sağlamak olurken, ikincisi ise, lisans verenin yabancı pazarlara hızla ve az bir sermayeyle girme olanağı bulmasıdır. Üretici, fiziksel ürünü göndermek yerine, ithalat kısıtlamalarına konu olmayan dokunulmaz varlıklarını ve hizmetini gönderebilmektedir. Lisanslama, ithalat engelleri ve kotalar olmadan hedef pazarlara girmeyi sağlayan bir giriş stratejisi olarak belirtilmektedir. Üreticiler, hedef pazara girmenin tarifeler ve kotaların konulmasıyla ihracat yapmanın imkânsız duruma gelmesi ya da yoğun rekabetten dolayı ihracatın kârlı olmadığı zamanlarda lisanslamayı tercih edip kullanmışlardır. Hedef ülkenin para biriminin devamlı olarak değer kaybetmesi ihracatçının lisanslamaya dönmesine neden olmaktadır (Ulaş, 2003: 13).

1.4.2.2. Franchising (İmtiyaz Verme) Sözleşmeleri

Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın, belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, ülke içinde ya da ülke dışında ana işletmeyle tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilmesi, dağıtılması ve belirli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullandırılması olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda franchising, ana firmanın, belirli bir bölgede ve belirli bir süre için, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını bir diğer firmaya verdiği, yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Ana firmadan bağımlı olmayan firmaya verilen ayrıcalığa "Franchise" denilmektedir. Franchise alan, franchise verenin adı ve markası altında iş yapar ve belirli politikaları, kuralları takip eder. Franchise alan, bilindik marka adı, faaliyet yöntemleri, işin öğrenilmesi için verilen eğitim anlamına gelmektedir. Kısaca, yeni bir işletme açabilmek için franchise verene iş başında başlangıç ücreti öder. Bunun yanı sıra, franchise alan, vermiş olduğu hizmetler, promosyon, stok kontrolü, malzeme tedariki, yönetsel yardım ve tavsiyeleri için franchise veren firmaya satışlarının belirli bir yüzdelik kısmını öder. Franchise veren firma, franchise alan firmaya malzeme tedarik eder, muhasebe, genel yönetim, pazarlama konularında yardımcı olur ve eğitim

verir. Franchising'in firmalara belli başlı faydaları bulunmaktadır. Başarılı olmuş bir işletme sisteminin elde edilmesi, iş tecrübesizliğinin ortadan kalkması, yeni bir iş kurmaya nazaran daha az maliyetli olması, standardize edilmiş bir pazarlama programı sunması, franchise alanın istediği bir alanda franchise alması nedeniyle işine bağlı kalması ve kendi işinde çalıştığından dolayı daha iyi motive olması, politik riskin düşük olması gibi yararlar sağlamaktadır. Firma, sahipliğinden vazgeçmeden franchise vererek, uluslararası alanda yayılabilmektedir (Ulaş, 2003: 14).

Verilen bilgiler doğrultusunda, küreselleşen dünyada son zamanlarda en çok tercih edilen uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden biri olan franchising, Türkiye'de de firmalar tarafından tercih edilmektedir. Franchise veren firma, ana kaynaklarını kullanmadan zaman tasarrufu ve pazara hızlı bir giriş yaparak pazar payını artırmaktadır. Franchise alan kişi veya kuruluşlar ise, adını duyurmamış bir markayı tercih etmek yerine, saygın bir markayı kullanarak güvenli ve avantajlı bir yatırım gerçekleştirmektedir. Örneğin, Türk menşei olan Gülaylar Kuyumculuk'un farklı ülkelerde franchise alanları bulunmaktadır. Gülaylar Kuyumculuk'un ürünleri Türkiye'de üretilirken, ABD, Almanya, Fransa, İngiltere, Kanada gibi 55'i aşkın ülkedeki firmalara franchise vermektedir.

1.4.2.3. Sözleşmeli Üretim (Contract Manufacturing)

Sözleşmeli üretim stratejilerinin bir diğer önemli unsuru da üretim sözleşmeleridir. Üretim sözleşmesi, bir işletmenin, dış pazarda belirli özellikleri olan ürünlerinin belirli bir zaman içinde üretimi için bağımsız bir işletme ile sözleşme yapmasıdır. İşletmenin ürünleri pazarlama ve dağıtma sorumluluğu kendi üzerinde kalmaktadır. Uluslararası işletme, bağımsız yerel üreticinin ürününü ülke içinde ya da başka bir yerde pazarlar. Yerel üretici ile lisanslama-teknik yardım anlaşması; yaparak teknolojisini, teknik yardımı transfer eder. Uluslararası işletme az bir finans ve yönetim kaynağıyla, taşıma maliyetleri, gümrük vergileri olmadan hedef ülkeye hızlı bir şekilde girerek, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerini denetler. Uluslararası işletmenin girdiği pazardaki iş gücü maliyetleri köken ülkeye nazaran daha düşüktür. Yerel pazarda istihdam olanağı sağladığında işletmenin itibarı da doğal olarak artar. Yerel üretici yerel kültürü ve iş gücünü daha iyi tanıdığından ürünün imalatı istenildiği gibi olur. Yüksek tarifelerle koruma, düşük hacimde pazar potansiyeli olduğunda ve hedef pazar yatırım yapmak için çok küçük olduğunda genel olarak bu üretim stratejisi tercih edilir (Ulaş, 2003: 15).

Yurt dışında üretimi tercih eden firmalar için bir diğer seçenek de sözleşmeli (kontratla) üretimdir. Sözleşme ile üretimde üretim yabancı pazarda yerel bir imalatçıya yaptırılır, pazarlama faaliyetleri ise dış pazara giren firma aracılığı ile gerçekleştirilir. Kontratla üretimde ana firmanın dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekli değildir. Üretici ile yaptığı sözleşmenin süresi bittiği zaman yenilenmeyebilir. Bu nedenle, bu üretim özellikle politik açıdan istikrarsız ve riski yüksek pazarlar için uygun bir dış pazara giriş yöntemidir (Karafakıoğlu, 2015: 209).

1.4.2.4. Yönetim Sözleşmeleri

Yönetim sözleşmeleri, bir işletmeye yabancı bir ülkedeki bir girişimin günlük faaliyetlerini belirli bir süre yönetme, faaliyetlerini kontrol etme hakkını tanımaktadır. Yönetim sözleşmeleri genel olarak teknik yardım hizmetleri, anahtar teslim projeler, lisans anlaşmaları, ortak girişimler gibi düzenlemeler ile birlikte kullanılmaktadır. Bu sözleşmenin amacı, dış pazardaki şirketin know-how'ini, ülke içindeki proje personeline transfer etmek ve bir süre sonra personelin faaliyetleri sürdürebilmelerini sağlamaktır. Özellikle, özel hastanelerde, otellerde, sanayi, hizmet, turizm sektörlerinde bu sözleşmeler tercih edilmektedir. Bu tür sözleşmeler, işletmeye yeni sermaye yatırımı yapma, uzun vadeli borçlanma ya da kârı dağıtımına politikasında karar verme, temel yönetim ya da politika değişikliği başlatma, sahipliği-mülkiyet hakkını değiştirme yetkisi vermez. Yabancı pazara az riskle girilmekle birlikte, gelir sabit bir süreyle sınırlıdır. Ödemeler genellikle bir defada yapılan yönetim ücreti ödemesi ile kâr üzerinden alınan telif hakkı (royalty)'i içermektedir. (Ulaş, 2003: 16).

1.4.3. Doğrudan Yatırıma Dayalı Dış Pazara Giriş Yolları

1.4.3.1. Montajla Üretim

Yurt dışında üretim, firmalar tarafından farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bir firma üretimini montaj şeklinde yaptığında, ürün dışarda ana firma tarafından gönderilmiş olan girdilerin toplanmasıyla elde edilir. Ancak, ihracat yerine montajın tercih edilmesi için parça veya girdilerin taşıma maliyetlerinin, nihai mamulün taşıma giderine göre daha düşük olması gerekmektedir. Firmaları ihracat yerine montaj ile üretim yapmaya yönlendiren bir diğer unsur da bitmiş ürünlere uygulanan yüksek gümrük tarifeleridir (Karafakıoğlu, 2015: 209).

1.4.3.2. Ortak Yatırım (Joint Venture)

Ortak yatırım, ikiden fazla firmanın stratejik veya ticari amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda kaynaklarını birleştirerek kurdukları farklı bir yasal kimliği olan yeni bir firmadır. Oluşan yeni firmanın faaliyetleri, sorumlulukları, ekonomik riskleri ve mülkiyeti ana işletmeden bağımsızdır. Ana firmalar mülkiyet ve yönetim kontrolünü aralarında paylaşmaktadırlar (Ulaş, 2003: 58)

Joint venture'a örnek verecek olursak, farklı sektörlerde birer dünya markası olan Mercedes ve Swatch firmalarının birlikte kaynaklarını birleştirerek yeni bir firma kurdukları Smart arabaları buna örnek olarak gösterilebilir.

1.4.3.3. Yabancı Sermaye Yatırımı

Yabancı sermaye yatırımında; önemli hedef pazarlara tam olarak sokulmak, üretimden dağıtıma kadar tüm faaliyetleri kontrol altında tutmak ve ortaklığın sakıncalarından kaçınmak isteyen bazı firmalar, dış pazarlarda yatırımın tümünü üstelenmeyi daha uygun bulurlar. Ancak, bu yolun izlenebilmesi için pazarın yeterince büyük olması ve diğer dış pazarlara giriş yöntemlerinin sakıncalarının faydalarından fazla olduğunun görülmesi gereklidir. Çünkü yabancı sermaye yatırımının da riskleri çok fazladır. Birçok ülkede yerli üretimin teşviki ve korunması amacı güdülmekte, bu tür yabancı sermaye yatırımlarına izin verilmemektedir. (Karafakıoğlu, 2015: 212).

1.4.4. Uluslararası E-Ticaret

İletişim teknolojilerinin ve internet kullanımının hızla gelişmesi ile dünyada yeni bir ekonomik düzenin yaygınlaştığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, coğrafi sınırlar ortadan kalkmış, satıcı ile alıcının bulunduğu yer olan pazarlar farklı bir boyut kazanmış ve satıcılar tüm dünyayı müşteri kabul ederek ticari faaliyetlerini web tabanlı sistemlere kaydırmışlardır (Civan ve Bal, 2002: 1011).

Elektronik ticaret ile ilgili farklı kurumların, farklı tanımlamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

WTO (Dünya Ticaret Örgütü): Mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır (<https://www.wto.org>).

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı): Sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerdir (<https://www.stats.oecd.org>).

UN-CEFACT (Birleşmiş Milletler İdari, Ticari ve Ulaşım İlgili Uygulama ve Usulleri Kolaylaştırma Merkezi): İş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır.

Genel olarak bakıldığı zaman, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte e-ticaret; mal ve hizmetlerin, satışı, dağıtımı, üretimi, ödeme işlemleri, reklam ve sigortası gibi işlemlerin elektronik ağlar üzerinde daha kolay, daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi kavramıdır. Böylelikle, geleneksel ticaret yerini ülkemizde yaygın olarak kullanılan, online sistemler üzerinden yapılan elektronik ticarete bırakmıştır.

Firmaların sağladığı olanaklar; maliyetlerde tasarruf, satış ve pazarlamalarda aktif olma, müşteri-güven ilişkilerinin sağlam bir şekilde olması, zamandan kazanç sağlama, küresel pazarlara yayılma ve bu pazarların içerisinde yeni pazarları keşfetme imkânı ve bu pazarlara giriş aşamalarının avantajlarını oluşturmaktadır (Dündar ve diğerleri, 2007: 289).

E-ticaretin dezavantajları olarak tüketicilerin ve işletme sahiplerinin güvenliğinin sağlanması için gerekli olan tedbirlerin alınması gerekmektedir. Güvenlik önlemlerinden dolayı e-ticaret bazen dezavantaj olarak elektronik sitelerde olan bazı aksaklıklardan dolayı sistemde işlerin uzamasına neden olabilmektedir. İyi bir şekilde donanıma sahip olmayan sitede işlemler yaparken hata vermesi sonucu sıkıntılar yaşanabilmektedir. Hem internet hem de internet üzerinden ticaret yapan kişi için bu durum zor hale gelebilmektedir. Site kişilere destek ve yardımda bulunacağı yerde, kullanıcıların güvenini tehlikeye atacak şekilde oluşturulursa büyük sorunlar yaratabilecek hale gelecektir. 2000’li yıllarla başlayan bilgi çağıyla birlikte, ülkeler arası ticari ilişkilerin gelişerek büyüdüğü bir ortamda, iletişimde hız majör önem kazanmıştır. Günümüzde, interneti kullanarak; tüm bilgilere ulaşmak, sosyalleşmek, banka işlemlerini gerçekleştirmek ve alışveriş yapmak mümkün hale gelmiştir. Online alışverişin yaygınlaşarak popülerlik kazandığı dönemimizde, vakit tasarrufu, ödeme kolaylıkları, güven ilişkileri gibi avantajlar tüketicileri pozitif yönde

etkilemektedir. Bu avantajların yanı sıra, güvenilirliği az, alt yapısı ve donanımı yetersiz olan web sitelerinde müşterilerin kişisel hak ve gizliliğinin korunamaması gibi dezavantajlar hem firmayı hem de tüketiciyi zor duruma düşürerek, olumsuz yönde etkilemektedir.

1.5. Uluslararasılaşma Kuramları

Uluslararasılaşma, yerel ve yabancı pazarlarda yaşanan önemli faaliyetlerin değişikliklerine dayalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte firmaların dış pazara açılma faaliyetlerinin ve davranışlarının daha net bir şekilde ifade edilebilmesi için uluslararasılaşma kuramları ortaya konulmuştur. Kuramsal çerçeve içerisinde, firmaların dışa açılma yolunu ifade edebilmek için çeşitli modeller ortaya kinsa da firmaların bu süreçteki faaliyetlerini açıklayacak tek bir kuramdan bahsetmek yanlış olur (Akturan, 2008: 631).

Genel olarak işletmelerin dışa açılma faaliyetlerinin daha net bir şekilde açıklanabilmesi için çeşitli uluslararasılaşma kuramları bulunmaktadır. Bunlar, Monopolistik Üstünlükler Teorisi, İçsellik Teorisi, Dunning Eklektik Paradigması (OLI) Modeli, Network (şebeke) Modeli, Uluslararası İşbirlikleri, Uppsala Modeli, Yenilikçi Öğrenme Modeli gibi kuramlardır.

Tez çalışmasında örnek olay olarak incelenen ‘‘Nomadic State of Mind Markası’’ ile ‘‘ Nomadic- USA Firması’’nın uluslararasılaşma sürecindeki çabaları dikkate alındığında, bunların dört uluslararasılaşma kuramının ortaya koyduğu görüşlerle daha çok benzer yönleri olduğu saptanmıştır. Bunlar; Network (şebeke) kuramı, Uppsala kuramı, Yenilikçi Öğrenme Kuramı ve Eklektik Paradigma (OLI) kuramlarıdır. Bu nedenle çalışmada sadece bu dört uluslararasılaşma hakkında genel bilgiler verilmesi uygun bulunmuştur.

1.5.1. Network Kuramı

Şebeke ağı olarak da adlandırılan network kuramının temelini örgütler ve şahıslar arası ilişkiler oluşturmaktadır. Bu teoriye göre, firmaların uluslararası pazarlarda ki gelişimi, firmanın ve pazarların (ağların) uluslararasılaşma derecesine ve firmalar arası ticari ilişkilerin birbiriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak geliştirmektedir. Hem ticari hem

de toplumsal-sosyal ilişkileri içinde barındıran bu kurama göre, işletmenin uluslararasılaşması, kendi avantajlarına göre değil de, işletmenin gireceği pazarlarda kuracağı güçlü ilişkilere bağlıdır. (Bodur ve Madsen, 1993: 31).

Network kuramı, dış pazarla tanışmak isteyen yeni firmalar ve varlıklarının kısıtlı olduğu firmalara uluslararasılaşması için büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu kuramda, güven, insan ilişkileri, sosyal sermaye gibi ilişkiler, işletmeler açısından önemli birer etken olmakla beraber, psikolojik mesafe ve küçük işletmelerden ortaya çıkan dezavantajları en aza indirerek bu tür sıkıntılardan kurtulmaları için yardımcı olup, küçük işletmelerin maliyetlerini en alt seviyeye indirgeyebilirler (Rutashobya ve Jaensson, 2004: 164).

1.5.2. Uppsala Kuramı

Uluslararasılaşma, firmaların yabancı pazara açılabilmelerine büyük bir fırsat olmakla beraber, firmaların daha çok gelişip büyümesi sürecini kapsamaktadır. Bu süreçleri, (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975) ve (Johanson ve Vahlne, 1977) tarafından yapılmış olan çalışmalar ile değerlendirilmiştir (Andersen, 1993: 210).

Firmaların uluslararasılaşmasında ki süreçte, firmalar için önem arz eden çeşitli engeller bulunmaktadır. Johanson ve Wiedersheim, (1975: 307)'e göre, bu engellerin başında, bilgi ve kaynak eksikliği gelmektedir. Bu sorunu yabancı pazarlar ve yabancı pazarlarda ki know-how hakkında fikir sahibi olarak atlatılabileceği öngörülmüştür.

Uluslararasılaşmayı hedefleyen işletmelerin bilgi ve kaynak eksikliklerini ortadan kaldırmak için, kendi ülkelerine yakın ve benzer iş yapan ülkeleri göz önünde bulundurarak ihracatı tercih etmelerinin öncelikli olması gerektiğini tavsiye etmiştir (Johanson ve Wiedersheim, 1975: 307). Farklı pazarlar da gerçekleştirilen uygulamalarda ki devamlılık, aşamalı şekilde gerçekleştirilmektedir. Uppsala kuramı'na göre, uluslararasılaşma aşamaları şu şekilde sıralanabilir.

- İhracat şekli düzenli değildir,
- İhracat, dolaylı bir şekilde (bağımsız temsilciler ile) gerçekleştirilmektedir,
- Yurt dışında satış temsilcilikleri kurulur başka bir ifade ile ihracat doğrudan gerçekleştirilmektedir,

- Yurt dışında satış temsilcilikleri kurulur, başka bir ifade ile ihracat doğrudan gerçekleştirilmektedir,

“Kuruluş Zinciri” adı verilen bu aşamalar zincirini firmalar istedikleri sıradan seçerek başlayabilirler. Bu aşamada iki özel durumdan bahsedilebilir;

- Bazı piyasaların kapasitesi, bilgi gerektiren aşamalar için yetersizdir,
- Başka piyasalardan fazla tecrübeler edinen firmalar, zincirde bulunan tüm maddeleri uygulamak zorunda değildir.

Uppsala kuramı, firmaların dış pazarlardan elde ettiği kâr, kaynak ve deneyimlerini bu süreç içerisinde dış pazarlarla birleşmesini sağlayarak, firmanın uluslararasılaşmasının daha kolay bir şekilde gerçekleşeceğini açıklamaktadır.

1.5.3. Yenilikçi Öğrenme Kuramı

Yenilik kuramı, Uppsala modeli esas alınarak geliştirilmiştir. Uluslararasılaşma kararı firma içindeki yeni kararlar olarak ön görülmüştür (Bilgütay, 2018: 35). İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini ifade eden diğer bir kuram da yenilikçi kuramdır. Bu kuram, uluslararasılaşmayı başlatma mekanizması dışında Uppsala modelinin aynısıdır. Model, uluslararasılaşmanın firmalarda uygulanan yönetim yeniliklerinin sonucundan kaynaklandığını belirtmektedir (Knight ve Cavusgil, 1996: 14).

Örgütsel öğrenme yaklaşımı, ortak girişim oluşturan firma, diğer firmadan bilgiler elde edebilir veya taraflar birbirleri aracılığıyla bilgi alışverişi yapabilirler. Buna ek olarak, ortakların joint venture’a hangi kaynaklarla girecekleri ile ilgili bir kuram olarak açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, başlangıçta uzun zamanlı oluşturulsa da, ortak girişimlerin zamanı taraflardan daha hızlı öğrenenin kaynaklarını ve uzmanlığını elde ettikten sonra, amaçladığını yalnız başına gerçekleşmesini isteyip istemediğini veya ortak olan girişimin son bulup bulmayacağına bağlı olabilmektedir (Ulaş, 2003: 35).

1.5.4. Eklektik Paradigması (OLI Kuramı)

Bu kavram, işletmelerin Uluslararasılaşması konusunu inceleyen kavramlar arasında en geniş kapsamlısı olarak görülmektedir. Bu paradigmanın amacı, çok uluslu firmaların yatırım yaptığı ülkelerdeki rakiplerine göre rekabet avantajlarını ifade etmektir

(Mathews, 2006: 154). Eklektik'e göre firmaların dış pazara açılmaları dört ana başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda sıralanmıştır (Dunning, 2000: 164).

- İyi bir şekilde hedef pazar araştırması yapılarak bu pazar kitlesinin istek ve gereksinimlerinin karşılanması ya da talep doğrultusunda doğrudan yabancı sermaye yatırımı,
- Doğal kaynakların (niteliksiz işgücü gibi) araştırması ya da tedarik odaklı doğrudan yabancı sermaye yatırımları,
- Çok uluslu firmalar aracılığıyla yapılan iş planlanmasının tüm varlıklarla birlikte düzenlemelerinin daha etkin bir şekilde sağlanmasıyla, verimliliğe dayalı doğrudan yabancı sermaye yatırımları.
- Rakip firmaların avantaj üstünlüklerini daraltmak ve firmanın belli başlı avantajlarını koruyarak daha çok güçlenmek için faaliyet gösterilen doğrudan yabancı sermaye yatırımlar.
- Dunning'e göre, işletmelerin uluslararası üretime karşı duyulan istekleri, üç temel koşul ile artar. (Hollensen, 2004: 52); (Dunning, 2001: 176) ve firmalar bu koşullara göre doğrudan yabancı sermaye yatırım yoluyla dış pazarlara açılmaya karar vermiş olurlar (Çavuşgil ve diğerleri, 2008: 114); bahsettiğimiz üç koşul; sahiplik (Ownership), konum (Location) ve içselleştirme (Internalization) avantajlarıdır.
- Sahiplik (Ownership) Avantajı (O): Firmaların rakiplerine göre üstünlük sağladığı, kendine özgü olan avantajlar olarak belirtilmektedir. Bir firmanın yurt dışında doğrudan yatırım yapabilmesi için bazı avantajlara sahip olması gerekmektedir. Bu avantajlar, dış ülkelerde faaliyeti olan rakip firmalara karşı son teknoloji kullanma, marka ve üretim teknikleri olarak sıralanabilir. Bu sayede yatırımı yapan firma, Pazar gücü, maliyet gibi stratejik konularda avantaj sağlamaktadır.
- Yer (Location) Avantajı (L): Firmalar, kendi ülkelerinde üretim yapmak yerine hedef ülkeye doğrudan sermaye yatırımı yaparak, üretimini gerçekleştireceği avantajları kapsamaktadır. Bu avantajlar, hedef ülkenin varlık ve kaynaklarının zenginliği, coğrafi konuma bağlı olan kaynaklar, üretim teknikleri, işgücü maliyetleri, politikası, kültürel benzerlikleri, kullanılan dil gibi etkenler, firmaların hedef ülkelerde yatırım yapmasında üstünlük belirtmektedir. Firmalar için bu tür etkenler, firmaların sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Örneğin, bir firmanın

kendi ülkesindeki iş gücü maliyetlerinin yüksek olması, vasıfsız iş gücüne sahip dış ülkelerde doğrudan yatırım yapmasına teşvik eder ve firmanın geleceğe yönelik maliyet üstünlüğüne avantaj oluşturur.

- İçselleştirme (Internalization) Avantajı (I): firmalar, diğer firmalarda olmayan ürün ve üretim süreci özelliklerini barındırırken, bu süreç içerisinde uygulanan vergi kısıtlamaları, taşıma ve ulaşım maliyetleri nedeniyle, firmanın dış ülkede üretim yapması avantajlı hale gelir ve firma, yatırımını dış pazarda yapmayı tercih ederek mülkiyet üstünlüğüne sahip olur.
- Bu paradigmanın pazarlama disiplinine olan alakasını; ürüne ait özellikler, Pazar bölümlendirmesi, marka adı sahiplik avantajı (O), ülkeler arası sosyal ve kültürel değişiklikler, fiziksel mesafe yer avantajı (L) ve maliyetler, pazara giriş yolları, acente ve tedarikçiler ise içselleştirme avantajı (I) olarak açıklanmıştır.

BÖLÜM 2 NOMADIC-USA FİRMASI ÖRNEK OLAYI

2.1. Nomadic State Of Mind Kuruluş Öyküsü

Amerikalı girişimci Chris Anderson tarafından piyasaya sürülen tasarım ve marka tescilli Nomadic State of Mind (Göçebe Zihin Ülkesi) bir sandalet markasıdır. Marka ve firma adı aynı olan Nomadic State of Mind ip sandalet üretmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana üretim faaliyetlerini sürdüren Nomadic State of Mind firması, 1997 yılında resmi olarak kuruluşunu gerçekleştirmiştir.

“Kendini hayal et... Her yerde. Nomadic State of Mind'ta, fiziksel bedeninizi her zaman yeni ve heyecan verici yerlere götürmenin mümkün olamayacağına inanıyoruz, zihninizin bilinmeyen bölgelere girmesine izin vermek için kesinlikle küçük zaman dozları bulabileceğinizi düşünüyoruz” (<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>).

Marka kurucusunun girişimcilik serüveni ‘hayal et’ mottosu ile tasarladığı sandaleti üreterek piyasaya sürmesiyle hayalini gerçekleştirmektedir.

Nomadic State of Mind ilk yıllarda faaliyetlerini, doğaya ve organik yaşama âşık olan özgür ruhlu Chris Anderson yaz evi olarak da kullandığı 1969 model Volkswagen minibüsünde, sandaletlerinin üretimine başlayıp, şimdi dünyanın tanıdığı popüler bir marka haline getirmeyi başarmıştır. Kendine has ve özgün tarzıyla bilinen Nomadic ip sandalet markası günümüz modasına da hızlı bir şekilde ayak uydurularak tasarlanmıştır.

Bu sandaleti diğer sandaletlerden ayıran özellikler; makinede yıkanılabilir, anti-bakteriyel olması, su tutmaması, kanserojen madde ve alerji içermemesi, yumuşak olması, hızlı kuruması ve geri dönüşümlü malzemelerden yapılmış olması markanın birçok sandalet markasında olmayan özellikleriyle dikkat çekerek rakiplerini geride bırakmayı başarmıştır.

2.1.1. Nomadic Firmasının USA Kuruluşu Ve İşletmecilik Faaliyetleri

1990'lı yılların son dönemlerinde ABD menşeli bir firma olarak endüstriyel tasarımcı Chris Anderson tarafından kurulan Nomadic State of Mind, tamamen el yapımı ve geri dönüşüm sandaletler, geri dönüştürülmüş polipropilen maddesinden yapılmış ve makinede yıkanabilir özellikleriyle yerel olarak ABD'de büyük bir etki yaratmıştır (<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/> Erişim Tarihi: 15.06.2019).

Markayı diğer markalardan ayıran özelliklerin başında ise anahtar kelime olarak eğlence, tasarım ve mutluluk gelmektedir. Bu kavramlar temelinde Anderson, sosyal sorumluluk bilincini bu çerçevede de ortaya koymuştur. Nomadic State of Mind markasıyla üretilen ürünler, çevrede geri dönüştürülmüş bir maddeden üretilmekte ve ayakkabı kutusu gibi fazlalık yaratan, çevreye zarar verebileceğini düşündükleri hiçbir şeyi kullanmayarak yaptırmayarak üretimden arta kalan herhangi bir atığın olmadığını da altını firma yetkilileri önemle çizmektedir. Genel olarak değerlendirildiğine marka, çevreye duyarlı sandaletlerin üretiminde çalışanlar için, geçim kaynağı yaratması bir marka olmanın yanı sıra çalışanlara yönelik pozitif etkiler yaratmaktadır (<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019).

2.1.1.1. Üretim Yeri ve Üretim Yönetimi

Nomadic State of Mind sandaletlerinin yapımında, kaliteli malzemeler esas alınarak, dünya çapında tescillenmiş, altı kaygan olmayan vibram taban kullanılmaktadır. Dayanıklılığın sürdürülebilirlikten geldiğini düşünen Chris Anderson, Kuzey Carolina'dan tedarik etmiş olduğu en dayanıklı halatı sandaletinde kullanmayı tercih etmektedir. Geri dönüşümlü bir ürün yaratmak isteyen marka sahibi, sandaletlerinde neredeyse tamamı dönüştürülebilir malzemeler kullanarak, çevreyi koruma bilincinde bir akıma imza atmıştır. Paketlemenin değersiz ve gereksiz olduğunu düşünen Anderson, hem maddi olarak tasarruf etmek hem de doğayı koruma adına karton israfını engellemek için, ayakkabı kutusu yerine usps (plastik poşet) tercih etmektedir.

Nomadic State of Mind'in kurucusu Chris Anderson, üretim yeri olarak Nikaragua'yı seçmiştir. Bunun en önemli nedeni, işsizliğin bu ülkede yaygın olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Bu ülkede, küçük bir atölyede çalışanlarına, üretim aşamasını, adil ticarete inanmayı, etik uygulamaları ve felsefesine sadık kalmayı öğretmiştir. Bu çabası ve yöntemi ile sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmiş ve bir nebze olsun işsizlikle mücadelede yerel halkın yanında olmuştur. (<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019)

2.1.1.2. Pazarlama Çabaları

Nomadic State of Mind markası firmasının ürettiği ve pazara sunduğu ürünlerin, diğer ürünlerden farkı niteliğinde en güçlü olduğu özelliklerin ne olduğuna dair bulgulara

bakıldığında, markanın gerek fikrinin gerekse üretimindeki kullanılan ürünlerinin kesinlikle orijinal ürünler olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte ürünün geri dönüşüm malzemelerinden üretilmesi ve üretiminin tamamen el yapımı olması ürünün en önemli özellikleri arasında gösterilmiştir. Ayrıca ürünün hafif olması, özgün tasarımı, kanserojen madde ve alerji içermemesi, yumuşak olması, hızlı kuruması ve makinede yıkanabilir olması da öne çıkan özellikleri arasında gösterilmektedir.

Buna ilişkin yönetici görüşleri ise,

“Markamızın en güçlü yanı %100 orijinal malzeme ve fikre sahip olmasıdır. Geri dönüşüm malzemesinden üretilmiş olup el yapımıdır. Defalarca makinede yıkanabilir ve gün ışığında kurutulabilir. Oldukça hafiftir” şeklinde belirtilmiştir.

Firma erkek, kadın ve çocuklara yönelik farklı türde ürettiği ürünlerle, ürün segmentini geniş yelpazede tutarak herkese hitap etmeyi amaçlamıştır. Üretim aşaması olarak tamamen el yapımı olması, üretim aşamasında makineleşmeye gerek duyulmaması sonucunu da beraberinde getirmiştir (<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019).

Nomadic State of Mind markasının pazardaki rekabet ortamı ve rakipleri ele alındığında, markanın uluslararası patenti olmasına rağmen markanın taklidinin yapan firmaların sektöre girmiş olduğu görülmektedir. Örnek olarak Türkiye’de ki taklit marka sahibi Derin Mavi adlı şirket, orijinal markanın ismini ve hikâyesini çalararak Nomadic Republic (Göçebe Cumhuriyet)’i Türkiye piyasasına sürmüştür. Türk markası olan Nomadic Republic’in sahibi Cenk Çakıroğlu, şirketin doğuş hikâyesini şöyle anlatıyor:

Gazetede yayınlanan Cenk Çakıroğlu’nun röportajı doğrultusundaki bilgilere göre,

Esas işlerinin restorancılık olduğunu söyleyen Çakıroğlu, restorana gelen müşterilerinin ayaklarında gördüğü ip sandaletleri beğenip, sandalet markası ve kurucusuyla ilgili araştırmaya koyulduğunu ifade etmiştir. Yapımının Meksika olduğunu öğrenen Çakıroğlu, marka kurucusuyla tanışmak ve ürünler hakkında bilgi sahibi olmak için Meksika’ya gitti ve kendi kurmak istedikleri marka olan (Nomadic Republic)’in Türkiye için sandalet üretimi talep ettiklerini ve anlaştıklarını söylemektedir. Fakat, ilk aşamada üretimde sıkıntı yaşayıp, ürünleri tedarik edememeleri üzerine anlaşmayı

feshettiklerini belirtmektedir. Bunun üzerine Çakıroğlu, kendi imkânlarıyla Türkiye’de kaliteli bir ürün nasıl ortaya çıkarabiliriz düşüncesiyle Ar-Ge çalışmalarına başlamıştır. Bir yıl boyunca devam eden çalışmaları neticesinde, üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri Muğla’nın Köyceğiz ilçesinde kadınların işsizliğine destek amaçlı bir atölye kurduklarını belirtmektedir. Ayrıca geri dönüşümlü ürünlerinin özellikle yabancı turistlerin dikkatini çektiği

görüşünü bildirmiştir.

Bir yıl önce kurulduklarını ve yüzde 100 büyüdüklerini aktaran Çakıroğlu, üç ülkeye ihracatları olduğunu ve birçok ülkeden talep aldıklarını sözlerine ekledi.

Sosyal medyadan Nomadic State of Mind markası firmasının tanıtımını yapan bir yandan da bu ürünün büyük ayakkabı mağazalarında satılmasını sağlayan Türkiye distribütörü Burcu Tandoğan'ın temsil ettiği firma kısa süre önce Türkiye'de halat sandal üreten Nomadic Republic (Göçebe Cumhuriyet) ile davalık oldu. Taklit markanın sahibi Derin Mavi Ltd. Şti. konu hakkında dava süreci devam ettiği için açıklama yapmak istemedi. Ancak Tandoğan, "Tasarımlar dünyanın her yerinde birbirine benziyor. Bunun önüne geçmek imkânsız. Chris Anderson, kendi markasını (Nomadic State of Mind) anımsatan bir isim konulmasına ve markasının hikayesinin kopyalanmasına tepki duyuyor. Marka isimleri o kadar benziyor ki eminim birçok tüketici markadan ürün aldığıının farkında bile değildir. Bir de biz ABD firması olduğumuz için ekstra vergiler ödeyerek Türkiye'ye ürün sokuyoruz. Türkiye'de üretimi yapılan bir firmanın bizimle aynı fiyatlarda satılıyor olması da tüketici için ayrı bir haksızlık" açıklaması ile uğradıkları haksızlığı dile getirir. (<https://www.sabah.com.tr/cumartesi/2017/07/15/sandaletin-ipleri-gerildi>)

Buna yönelik distribütörün ekibinden edindiğimiz cevaplar doğrultusunda,

“Küresel bir marka olma yolunda karşılaştığımız en büyük zorluk dünya trendlerini takip eden ancak takip ederken özgün olmak yerine taklit ederek sektöre giriş yapan ve rekabet ortamında marka adının dahi çok yakın olduğu bir isimlerle rekabet içine girmiş olmamız oldu. Ancak her ne kadar bu noktaya gelsek dahi markamızın kimliğinde yatan, özgün ve özgür ruh, markanın ortaya çıkış noktası ve hikâyesi taklit edilemiyor” görüşü bildirilmiştir.

Marka sahibi C.Anderson ile yaptığımız görüşmeler doğrultusunda ise,

“Türkiye bir kopya kedi! Türkiye pazarına giriş yaptığımız zaman, birileri bizi benzer ürün ve isim ile kopyaladı” görüşü bildirilmiştir.

2.1.2. Nomadic-USA’nın Uluslararasılaşması

Son yıllarda küreselleşme ile yaşanan değişimler sebebiyle, işletmeler, yatırımlarını ulusal pazarlardan, uluslararası pazara taşımayı tercih etmektedirler. Her firmanın uluslararasılaşma sürecinde farklılıklar gözlemlenmiştir. Deneyime sahip olmayan firmalar, ihracat ile uluslararasılaşmayı tercih ederken, global işletme olarak faaliyetlerine başlayan firmalar daha çok lisans alma, imtiyaz, ortak girişimler ve franchising gibi stratejileri kullanarak uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle rekabet avantajı unsuru, işletmeleri uluslararası pazara yönlendirerek yeni fırsat ve imkânlarla ulaşabilme şansı vermektedir.

Firmalar çıkarlarını göz önünde bulundurup, gireceği dış pazara yönelik uluslararası giriş stratejisini geliştirerek, kaynaklarını bu stratejilere uygun şekilde organize edip kullanmaları gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte, uluslararasılaşma işletmeler için zorunlu hale gelmektedir ve uluslararası pazarlara giriş yapan firmalar, kar mârjlarını artırarak sürdürülebilirliklerini gerçekleştirmektedir.

Nomadic State of Mind markasının küresel marka olmasındaki en önemli stratejinin, marka sahibi tarafından ortaya koyulan özgün fikir olduğu değerlendirilmesini yapmak mümkündür. Bu tip özgün fikirle ortaya çıkan bir ürünün küresel bir marka haline gelmesindeki stratejinin, farkındalık yaratması olduğu belirtilebilir. Bu çerçevede Türkiye distribütörün ekibinden aldığımız cevaplar doğrultusunda,

“Nomadic State of Mind markası kurulduğu ilk günden beri kuruluş amacından, üretim biçiminden ve doğallığından taviz vermeden üretilmeye devam ediyor. Herhangi bir dış pazara giriş stratejisinden ziyade ürünün kendisi kendini küresel bir marka haline getirmiştir”

şeklinde görüş bildirilmiştir.

Chris Anderson ile görüşmemiz sonucunda elde ettiğimiz bilgiler, onun küreselleşme stratejisini ortaya koymaktadır. Anderson, markasının uluslararası pazarlara açılmaında da kendine özgü yöntemini ortaya koyduğu açıkça kendi ifadelerinde görülmektedir.

“Çılgınca değişen dünyada, tüm yenilikler doğrultusunda kendimi yeniliklerin getirisine adapte ediyorum. Her ülke için kendimizi bir stratejiyle sınırlamıyoruz. Her ülkede en iyi neyin işe yaradığını bulmak için çabalıyoruz. Bu ne bir ihracat, ne franchising ne de lisanslama; adil bir iş ahlakıyla 20 yılı aşkın süredir, bunu yavaş yavaş yapıyoruz”.

Yukarıdaki ifadesinde, markasının uluslararasılaşması hakkında hangi stratejiyi uyguladığıyla ilgili detaylı bilgi vererek kendi özgünlüğünü ortaya koymuştur. Bir markanın başarılı olmasındaki en önemli etken, pazarda hiç olmayan fikirler üreterek, ürününe rakiplerinde olmayan fikri uygulamasıdır. Bu sayede ayakta durabilecek ve kâr elde etme avantajı sağlayarak uluslararasılaşmaya adım atacaktır. Uzun zaman alan emekler sonucunda uluslararasılaşmayı hedefleyen Anderson da, 20 yılı geçen bir zaman diliminde bu amacını da markanın ilk ortaya çıktığı şekilde yine hayaline inanarak ve azimli bir şekilde devam ederek gerçekleştirmiştir.

Marka sahibi Chris Anderson ile yapmış olduğumuz görüşmeler sonucunda kendi ifadeleriyle hayalinin nasıl gerçeğe döndüğünü öğreniyoruz. *“Ürünlerimizi ilk olarak minibüsünün bagajında satmaya başlayıp daha sonra internet üzerinden ve mağazalara satış yaparak ilerledik ve kendimizi dünyada birçok ülkeye tanıttık”* görüşü belirtilmiştir.

Nomadic State of Mind, gerçekleştirdiği pazarlama faaliyetleri ve geniş ürün yelpazesıyla ABD dışında, Finlandiya, Türkiye, Kanada, Meksika, Birleşik Arap Emirlikleri, Fransa, İsrail, Hollanda, Almanya, Litvanya, Belçika, Yeni Zelanda, Kıbrıs ve İspanya pazarlarında ürünlerini tüketicilere sunmaktadır

(<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>, Erişim Tarihi: 15.06.2019).

2.2. Nomadic-USA'nın Türkiye İle İlişkileri

2.2.1. Ticari İlişkilerin Başlama Öyküsü

Nomadic State of Mind'in Türkiye distribütörü olan Burcu Tandoğan, 1989 Ankara doğumlu, güzel sanatlar müzik mezunudur. Kendi meslek alanında faaliyet göstermek istemeyen Burcu Tandoğan, yeni markaları keşfetme macerasına atılmıştır, ilk olarak Amerika'ya gidip bir şapka markasıyla tanışarak, bavul ticareti yapmaya başlayan Tandoğan, şapka satışlarının ilk etapta sosyal medya (instagram) üzerinden tanıtmaya başlamıştır. Satışları hızla ilerleyince kendi internet sitesini kurmuştur ve Alaçatı'da 300'e yakın yerli yabancı markanın olduğu ve kendi tasarladığı ürünlerinin olduğu bir mağaza açmıştır. Markaların pazarlanması Tandoğan'ın ilgisini çektiği için, girişimciliğe adım atarak marka kurucusu Chris Anderson'la iletişime geçip, Türkiye distribütörlüğünü almak istediğini belirtmiştir. Fakat, o dönemde firmanın üretim kapasitelerinin dar olması sebebiyle, yatırımcılara ihtiyaç duyulduğu dile getirilmiştir. Bunun üzerine Burcu Tandoğan, markaya yatırım yapıp hem üretim ortağı hem de markanın isim hakkını almış bulunmaktadır

(<https://www.youtube.com/watch?v=2Iue58jygkk>).

2.2.1.1 Nomadic-USA'nın Yaklaşımı

Nomadic State of Mind'in kurucusu Anderson ile yaptığımız görüşmeler doğrultusunda firmanın nasıl Burcu Tandoğan ile tanıştığının hikayesini öğreniyoruz.

''Burcu Tandoğan'la buluştuğumda, Tandoğan'ın karizmasının ve heyecanının markayla inanılmaz derecede eşleştiğini fark ettim'' diyerek Burcu Tandoğan'ın kişiliğinin kendi markaları ile nasıl bir uyum içinde olduğunu belirtmiştir.

Burcu Tandoğan markaya çok güvendiği ve inandığı için çok fazla çaba sarf ederek satışları e-ticaret sitesinden hızlandırarak, üretimi genişletmiştir ve global'de Türkiye ilk sıraya yerleşmiştir. Türkiye'de 300'e yakın bayilik verilerek ayakkabı zincirleri olan mağazalara ürün tedarik edilmektedir. (<https://www.youtube.com/watch?v=2Iue58jygkk>)

Bu bilgiler baz alındığında, her iki taraf da hayallerini ve inançlarını gerçekleştirmek üzere adım attığı yolda başarılı ve kazançlı bir şekilde bir marka yaratmışlardır.

2.2.1.2 Türk Temsilcisi/Distribütör'ün Yaklaşımı

Nomadic State of Mind markasını Türkiye distribütörü Burcu Tandoğan'dır. Ürün satışlarını mağazası ve burcu.com e-ticaret üzerinden gerçekleştiren Tandoğan, aynı zamanda Meksika ve ABD'nin Miami distribütörlüğünü de yürütmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/kelebek/magazin/miamideki-ozgurlugu-cok-seviyorum-40546266>, Erişim Tarihi: 16.06.2019.

Nomadic State of Mind markası firması, marka değerini ve marka bilinirliğini arttırmak noktasında tüketicilere verdikleri hizmetin kalitesinin yüksek olması ile sosyal medya ile influencerler ile çalışarak marka bilinirliğini arttırdıklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak yöneticiler,

“Markanın değerini arttıran asıl etkinin kullanıcı olduğunu düşünüyoruz. Deneyimleyerek markanın söz verdiği her şeyi yerine getirmesi, markaya değer vermesini sağladı. Bilinirliği ise özellikle sosyal medyada infulencerlar tarafından deneyimlenmesi ve akabinde paylaşılması ve iş birlikleri dışında önerilmesi ile arttı diyebiliriz” ifadesi ile markanın bilinirliğinin artmasında sosyal medyanın ve kullanıcıların deneyimlerini paylaşımlarının olumlu etkisini belirtmişlerdir.

BÖLÜM 3. NOMADIC- USA FİRMASI ÖRNEK OLAYI BULGULARI VE TARTIŞMA

3.1. Örnek Olay Araştırması Yöntemi

Araştırma nitel bir çalışmadır ve durum çalışması ile desenlenmiştir. Nitel araştırma, kavram oluşturmayı hedefleyen bir anlayışla, sosyal olguları bağlı oldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan, görüşme, gözlem ve döküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı bir yaklaşım olup araştırmacılara istatistiksel veriler yerine detaylı olarak katılımcıların içsel deneyimlerini ortaya çıkartmak, anlamların kültür içerisinde ve kültür aracılığıyla nasıl oluştuğuna karar vermeyi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

3.2. Örnek Olay Araştırması Amacı

Araştırmanın amacı, Nomadic State of Mind markasının farklı bir ürün konsepti, yaratıcılığı ve dizaynı ile yerelleşmeden uluslararasılaşmasına kadar olan sürecini, bazı uluslararasılaşma (eklektik paradigması OLİ modeli, network, uppsala ve yenilik kuramı) kuramlarının ortaya koydukları bilgilerle karşılaştırılarak incelenmesiyle ve markaların uluslararasılaşma noktasında geçirdiği süreçlerin uygulamadaki karşılığı ile irdelemektir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu çerçevesinde toplanmıştır. Araştırmanın verileri online olarak (e-mail yoluyla) Nomadic State of Mind markası kurucusu ve Türkiye distribütör ekibi ile iletişime geçilerek elde edilmiştir. toplanan tüm veriler sistematik yaklaşımla sınıflandırılmış ve bu tez çalışmasının daha önceki “ 2. Bölüm: NOMADIC-USA FİRMASI ÖRNEK OLAYI” başlığı adı altında 2. Bölümde sunulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Söz konusu edilen verilerin analizi, nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yetkililer tarafından belirtilen görüş ve bilgilere dayalı gerçekleştirilen analiz literatürde yer alan kuramsal bilgiler ile birlikte bir bütün olarak ele alınıp içerik ve tartışma kısmında irdelenmiştir.

3.5 Nomadic-USA Firması Yerelleşmeden Uluslararasılaşmasına Yönelik Bulgular Ve Tartışması

İşletmelerin dış ülke pazarına yönelik faaliyet ve hareketlerinin tanımlanmasında “uluslararasılaşma kavramı” kullanılmaktadır. Dış pazarlara giriş yöntemlerinin farklı isimlerde sınıflandırılması, ihracat, doğrudan yatırım, lisans ve diğer sözleşmelere dayalı dışa açılma ve giriş yolları gibi ifade edilmesi sonucu değiştirmemektedir. Uluslararasılaşma terimini stratejik, yapısal, kaynaklı ve buna benzer işletme faaliyetlerinin uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak tanımlamak da olağandır. Dış pazara açılmış olan firmalar, yerel ve yabancı çevreyi etkiledikleri gibi kendileri de bu ortamın şartlarından etkilenirler. Uluslararasılaşma kavramının açıklaması yapıldığında, firmalar için iki önemli değişimden bahsedilmektedir. Bunlar;

- Firmaların yabancı pazarlardaki faaliyetlerinde bir artış ya da bu faaliyetlerin merkezindeki köklü değişiklikler (dışsal değişim) ve
- Yönetim karar yapısı, değer sistemleri, bakış açısı gibi işletme niteliklerinde uluslararası yapıya duyarlı olan değişiklikler (içsel değişim).

Uluslararasılaşma aynı zamanda firmalar için dış pazarlardan kaynaklanan yeni fırsatlar ve tehditler demektir. Bir başka anlatımla, uluslararasılaşmak ile birlikte firmaların karşılaştıkları fırsat ve riskler de doğru orantılı artmaktadır. Sonuçta firmaların dış pazarlarda herhangi bir riske maruz kaldıklarında, bunun olası olumsuz etkilerine hemen ortadan kaldırma veya azaltma konusunda önlemler almaları ve becerilerini geliştirmeleri oldukça önemli olmaktadır. Aynı şekilde herhangi bir fırsatla karşılaşan firmaların zaman geçirmeksizin bundan yararlanmaları da sahip oldukları güçlü yönleri ve becerilerine bağlı olacaktır.

Bu çerçevede Nomadic State of Mind firmasının gerek ulusal ve gerek uluslararasılaşma sürecinde çağdaş pazarlama anlayışını benimsediği belirtilebilir. İfade edildiği üzere Nomadic State of Mind müşterilerin anti bakteriyel, işlevsel, geri dönüşümlü, makinede yıkanabilir, hafif ve dayanıklı ürün talebini karşılayacak konseptte ürün geliştirdiği ve böylece uluslararası pazarlamada çağdaş pazarlama yöntemlerini benimsediği değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

Firmaların dış pazara açılmasında ilk olarak ülkelerin ve ham maddelerin farklı coğrafi yapıları etken iken, günümüzde farklı bazı faktörler ön plana çıkmaktadır.

globalleşme süreci ile beraber yabancı sermayenin büyük bir hız kazanması, bununla birlikte teknolojik gelişmeler ve rekabetin üst boyutlara gelmesi, firmaların yerel pazardan yabancı pazarlara yönelik üretimin yaygınlaşmasına sebebiyet vermektedir. Yaşanan gelişmelerle beraber, dünya gün geçtikçe küçülmeye başlamaktadır. Firmaların büyüyerek, daha fazla kâr elde edebilmek ve rekabete karşı dik durabilmek amacıyla dış pazarlara yönelme istekleri artmaktadır. Buradan yola çıkarak, “ İşletmeler dış pazarlara neden yönelmektedirler?” sorusuna yanıtlayacak olursak, şu hususlar ön plana çıkmaktadır:

- Üst yönetimin uluslararasılaşma isteği ya da yurt dışından ortaklık teklifi gelmesi,
- Ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyetleri düşürmesi,
- Firmaların üretim kapasitesi tamamen kullanılmıyorsa ya da kapasite arttırma olanağı var ise dış pazarlara açılarak kâr sağlaması,
- Dış pazarlar iç pazarlardan daha etkin bir şekilde gelişiyor ise firmanın büyüme hızının artması,
- Yerel pazarlarda doyma yaşanmasıyla birlikte dış pazarlara açılmanın gereklilik olması,
- Dinamik bir rekabet ortamı ile karşılaşması sonucu firmanın yetenek ve imkânlarını arttırması ki bu durum firmaları daha çağdaş hale getirecek, ürünlerini daha verimli bir şekilde üreterek yerel pazarda başarılarına katkı sağlamış olması,
- Yerel pazarlarda yaşanan dönemlik sıkıntıların satışlar üzerindeki etkisini uluslararası pazarlar aracılığı ile arttırması,
- Müşteri zihninde olumlu etki bırakarak itibar sağlanmasıdır.

Uluslararasılaşmanın çeşitli nedenleri olabilmektedir:

Sonuçta tüm bu nedenler firmaları uluslararasılaşmaya iten en önemli ana nedeni, “kâr elde etme olasılığı” keşfedilmeyen pazarlarda kâr avantajının yüksek olması firmaları dış pazara teşvik eden nedenler arasında yer almaktadır. Nomadic State of Mind markası firması bu bağlamda, kârını en çoklaştırma ve pazardaki sürdürülebilirliğini sağlaması amacıyla yerel olmaktan çıkıp uluslararası boyuta gelmeyi hedeflemektedir. Nomadic State of Mind firması da ürettikleri özgün ürün bazında ABD dışında Türkiye, Finlandiya, Kanada, Meksika, Birleşik Arap Emirlikleri, Fransa, İsrail, Hollanda, Almanya, Litvanya, Belçika, Yeni Zelanda, Kıbrıs ve İspanya pazarlarını seçmiştir. Ayrıca

kârın diğerk bir avantajı, köken ülkeler tarafından yabancı yatırımcılara tanınan vergilerin düşük olması ile alakalıdır.

En önemli diğerk bir neden ise istikrar olarak belirtilmektedir. Firmaların çoğuk, üretim kapasitesi açısından satış yaptıkları malın daha fazlasını üretme potansiyeline sahiptir. Yurt dışı pazarları, kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Nomadic State of Mind firmasının ise uluslararasılaşma nedenleri arasında, rekabetin uluslararası boyuta yayılması ve ürün konseptinin taklide maruz kalmadan kendi firması çerçevesinde diğerk ülkelere girdiğiki gibi Türkiye pazarına da girmesi gösterilebilir. Bununla birlikte her şeyden öte ticari işletmelerin diğerk bir amacı olan rekabet üstünlüğü de Nomadic State of Mind firmasının bir diğerk uluslararasılaşma amacıdır.

Ulusal bir firma uluslararası bir firmaya dönüşürken, birbirlerinden farklı ama birbirlerini tamamlayan bazı süreçlerden geçmektedir. Genel olarak kabul görülen yaklaşıma göre, bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda uluslararasılaşma sürecindeki aşamalar kısaca açıklanmıştır (Dunning, 2003: 193):

- *İhracat Aşaması:* İhracat aşaması, çoğuk zaman bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunması için başlıca iki sebep bulunmaktadır:

Firma, yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ihracat yapma yolu tercih edilebilmektedir. Yani, dolaylı yahut dolaysız ihracat yapılmaktadır. Hangi ihracat yöntemi kullanılırsa kullanılsın, her iki yöntemde de uluslararasılaşmanın adımı atılmış olmaktadır. Nomadic State of Mind firması Türkiye pazarına distribütörlüğünü verdiği aracı olan Burcu Tandoğan ile olan ortaklığından dolayı dolaylı ihracatı tercih ettiği söylenebilir. Ancak distribütör ekibi ve firma kurucusu Chris Anderson; diğerk ülkelerle olan ihracat aşamasının ne olduğuna dair net bir bilgi vermeyerek, sadece hangi ülkeye hangi dışa giriş yolu uygun ise ona göre bir yol çizdiğini öne sürmüştür.

- *Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması:* Uluslararasılaşmaya ihracat şekliyle girmeyi tercih eden işletmeler, ikinci aşama olarak dış ülkelere satış veya pazarlama birimleri(şubeleri) açmak ve ya ürettiğiki ürünlerini pazarlayabilecek firmalarla anlaşmalar yapma yoluna girmektedirler. Pazarlama şubelerini kullanmanın ihracat gerçekleşen ülkelere önemli iki avantajı bulunmaktadır. Bu

önemli avantajlardan ilki, açılması beklenen bu şubelerin yerel arz ve talep şartlarına olan yakınlıkları ve deneyimleri olarak gösterilmektedir. İkinci avantaj olarak, yapılacak olan satışlara ve firmalar arası ticari ilişkilerin artışına uygulayacakları potansiyel katkıdır. Nomadic State of Mind firması sahibi Anderson'un bu aşamada, Türkiye distribütörü Tandoğan'ın yaptığı büyük satışlardan dolayı Meksika distribütörlüğünü de Tandoğan'a vermesi buna örnek olarak gösterilebilir.

- *Dışarıda Ortak Üretim Aşaması:* Firmalar, yabancı ülkelerde ortak üretime başlayarak uluslararasılaşma sürecine önemli bir giriş yapar ve üretim aşamasının bir bölümünün köken ülkeden yurt dışındaki bir ülkeye geçişi sağlanmış olacaktır. Yabancı bir ülkede ortak üretime başlamak isteyen işletmeler, yeni teknolojiyi ve bilgi akışını da gerçekleştirmeleri gereklidir. Ortak Üretim: ortak üretim, firmaların uluslararasılaşmasın da ki en önemli aşaması olmakla birlikte, birçok değişken firmanın vereceği kararları etkilemiş olacaktır. Dış sermaye yatırımı, tecrübe ve deneyimler, yasal (legal) düzenlemeler, ulaşım ve taşıma maliyetleri, rakip firmaların davranışları, politik ve kültürel faktörler, dışarıda sermaye yatırımının boyutunu etkilemektedir. Ortak yatırımını dış ülkelerde yapan işletmeler, çok uluslu olma yolunda avantaj sağlamış olacaktırlar.
- *Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması:* Önceleri dışarıda ortak yatırım yapmış olan çok uluslu firmaların, koşullar uygun olduğunda kullandığı üretim aşamasıdır. İşletmeler bu üretim aşamasında, ürününün üretiminden pazarlamasına, ürününe yapacağı ufak farklılıklardan kuracağı birime (şubeye) kadar ki olan tüm faaliyetlerini kendisi yapmayı seçmektedir.

Nomadic State of Mind firması da bu yöntemler çerçevesinde özellikle doğrudan üretim faaliyetleri için işgücünün bol ve maliyetlerin düşük olduğu Nikaragua da üretim yapmayı tercih etmiştir.

Uluslararası pazara girilecek olan dış ülkenin koşullarıyla, bu şartların firmaya uygunluk durumunun iyi bir şekilde analiz edilmesi sonucu söz konusu pazarlara bu giriş yöntemlerinden hangisinin uygun olduğunun belirlenmesi mümkün olabilir. Her bir dış pazara giriş yönteminin kendince değişik şekillerde taşıdığı ilgi, fırsat ve riskleri işletme yönetimi göz önünde bulundurarak yabancı pazara giriş şekline karar vermelidirler (Cengiz ve diğerleri, 2003: 20).

Pazar ve çevresel faktörlere göre kültürel veya fiziksel uzaklıklar dış pazarların tercih edilmesindeki önemli unsurlardan sayılmaktadır. Bu durumu göz önünde bulundurarak firmalar, kendilerinin daha aktif, bilgi sahibi oldukları ve az maliyetli piyasaları seçerek kendilerine hedef pazar belirlemektedirler. Firmalar, pazar hakkında edindikleri bilgi, tecrübe ve deneyimleriyle birlikte diğer dış pazarları da tercih etme fırsatını yakalayacaklardır. Çeşitli pazarlara giriş yöntemleri bazı değişkenler çerçevesinde oluşmaktadır. Bu değişkenleri şunlardır:

- Firmanın hedefleri,
- Firmanın hacmi ve kapasitesi,
- Firmanın rekabet etme potansiyeli,
- Firma ürün ve hizmetlerinin nitelikleri,
- Hedef pazarların çokluğu ve genişlikleri,
- Satış potansiyellerinin önceden hesaplanması,
- Kâr hedeflerinin hesaplanması,
- Esneklik,
- Politik şartlar,
- Yönetmelik koşullar.

Nomadic State of Mind firmasının uluslararası pazara giriş yöntemlerini etkileyen nedenler arasında en önemlisinin rekabet gücü olduğu görülmektedir. Nomadic State of Mind firması gerçekleştirdiği tasarım ve ürün özellikleri ile pazarda farklılık yaratacağını ve dış pazarlarda yer alan diğer benzer ürünler ile kıyaslandığında kendi ürünlerinin sahip olduğu farklı konsept nedeni ile rekabetle rahatlıkla baş edeceğini düşünerek pazara girmiştir.

Yabancı pazarlara açılmak isteyen işletmelerin, marka yönetim ve stratejilerini belirlerken etkisi altında kaldıkları bir takım etkenler mevcuttur. Küresel ürün ve marka yaratma çabasını güçleştirici veya kolaylaştırıcı olarak görülen bu etkenler dört grupta toplanmaktadır ve dış pazara girerken önemli değişikliklere yol açmaktadır. Bu faktörler şunlardır:

- Çevreyle ilgili faktörler,
- Pazarla ilgili faktörler,

- İşletme ile alakalı faktörler,
- Ürün ile alakalı faktörlerdir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu etkenlerden Nomadic State of Mind firmasının uluslararasılaşma noktasında marka yönetiminde ürünle ilgili etkenlerin ilk planda geldiğini belirtmek doğru olacaktır.

Çevreyle ilgili faktörler, firmanın kontrolü dışında gerçekleştiği, fakat pazarlama stratejisini belirlerken firma üzerinde etkili olan, farklı ülkelerde farklı şekillerde firmaların karşılıklarına çıkan unsurlar arasındadır. Bu unsurlar; kültür, din, dil, eğitim, teknoloji ve ekonomik durum olarak sayılabilmektedir. Çevresel etkenlerin firmaların yönetim stratejileri üzerindeki etkisi, çevresel özelliklerin birbirine yaklaşması ile azalacaktır.

Kültürel Farklılıklar: Ülkelerarası kültürel farklılıkların fazla olması durumunda, firmaların uluslararasılaşmadaki büyüme ihtimali azalacakken, tam tersi yani ülkelerarası kültürel farklılıkların düşük düzeyde olması durumunda ise, da firmalar kendine has özelliklerini tanıtabilme imkânını sağlayacaktır. Nomadic State of Mind firmasının dış ülkelere sunduğu bu ürün alışlagelmiş ürün konseptine uygun bir biçimde sandalet grubu içerisinde olması tüketim alışkanlıkları çerçevesinde değerlendirildiğinde bir avantaj olarak nitelendirilebilir. Ek olarak, müşterilerin kendi pazarlarındaki markalarına karşı ilgi duymaları da küresel firmaların karşılaşabilecekleri sıkıntı olarak görülebilmektedir. Herhangi bir uluslararası Pazar ele alındığında, rastgele bir ülkede küresel ürünü tercih etmelerinin yanı sıra, yerel ürünleri de seçecek müşterilerin bulunması sebebiyle global firmalar, yerel özellikleri seçecek olan firmaların markalarını da ürün portföylerine alıp, geniş bir müşteri grubuna erişmeye çalışmaktadırlar. Fakat, Nomadic State of Mind firmasının satışlarında yer alan ve daha çok tüketici kültürüne uygun ürünlerin olması yukarıda belirtilen dezavantajı tolere eder niteliktedir.

Din: Farklı dinlere ve ayrı fikirleri benimsemiş kişilerin bu duruma bağlı olarak değerlendirilmelerinin de farklı olması din faktörü için önemli bir yere ifade etmektedir. Örnek olarak, dünyaca bilinen Alfa Romeo araba firması markasının logosundaki haç işaretinden dolayı Müslüman olan ülkelerde kabul edilmeyen bir durumda olmakla birlikte, bu durum o markanın bahsedilen Müslüman ülkelerin uluslararasılaşmasındaki başarı ihtimâlini sınırlayacaktır (Alashban ve diğerleri, 2002: 28). Başka bir örnek ele alacak olursak, dünyaca ünlü Starbucks kahve firması logosundaki açık saçlı bayan figürünün

Arabistan ülkesinde ayıp karşılandığı için firma, yeni bir logo tasarlayarak, bayan figürünü tamamen ortadan kaldırıp değiştirmiştir.

Nomadic State of Mind firması, din faktörü baz alarak düşünüldüğünde, bu faktörde dezavantajının bulunmadığı görülmektedir.

Dil: Dil faktörü, firmaların markalarının farklı ülkelerde farklı anlamlara geldiğini ifade etmektedir. Marka kavramının farklı ülkelerde değişik anlamlara gelmesi ve anlam farklılıklarının müşterilerin negatif bir biçimde ele almalarına sebep olmasıyla, dış pazara açılma sürecinde markalaşmayı etkilemektedir. Örneğin, General Motors firmasının Meksika’da pazara tanıtmış olduğu arabalarından biri olan Nova markasının İspanyolca dilinde “gitmeyecek olan” anlamına gelmesi, firmanın başarısız olmasına ve ürünü Güney Amerika da başka bir marka ismi ile pazara tanıtmasına sebep olmuştur. Her ne kadar firmaların marka adının hedef ülke dillerine çevrilmesi bu tür sorunlara yol açıyor olsa da, müşterilerin orijinal marka ismine gösterdikleri davranışların boyutunun da kötü tepkiler yaratması olağandır. Bu nedenle, pazara girmeden önce dikkat edilmesi gereken etkenlerden birisi de dil faktörüdür. Nomadic State of Mind markası ise, yerelde “Göçebe Zihin Ülkesi” anlamına gelmektedir. Ürünün konseptinden kaynaklanan bu isim seçiminin örneğin, Türkiye pazarında “Nomadic State of Mind” olarak bilinmesi bir dezavantaj yaratmamaktadır.

Eğitim Düzeyi: Ülkeler arasındaki eğitim düzeyi farklılıkları uluslararasılaşmak isteyen firmaların markalarının yönetimi üzerinde etkili olabilecek unsurlardandır. Eğitim düzeyinin ülkeler arasında farklı olması durumu özellikle tutundurma çabası olarak yapılan reklamlardaki verilmek istenen mesajların anlaşılabilmesi ve ya yanlış anlaşılması, aşılacak istenen mesaj hakkında yanlış veya bilgi sahibi olamaması anlamına gelmektedir. Bu durum da, Nomadic State of Mind markasının tercih edilebilirliğinde böyle bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Politik ve Ekonomik Şartlar: Firmaların küreselleşmeye odaklı ürünlerini tanıtacakları ülkelerdeki politik ve ekonomik durumlarda yaşanan gelişmeler önemli ve yönetim tarafından üzerinde titizlikle çalışılması gereken unsurlar arasındadır. Dış pazarlara girişin yerel düzenlemelerle engellenmesi ya da politik açıdan pazarların bütünleşmesi, yani, engel yaratabilecek sınırlamalar, gümrük vergileri ya da kotolar gibi uygulamaların en alt seviyeye indirilecek olması da firmaların markalarının dış pazarda

büyüme şansını etkilemektedir. Yasal engellerin kaldırılmasıyla firmalar girecekleri pazarlara göre ürünlerini ayrı ayrı aktarmak yerine aynı ürünü aynı firmanın markasıyla dış ülkelerde çeşitli şekillerle pazarlayabilecek olmalarıdır. Örneğin, bu noktada ihracat ve ithalat aşamalarında gerekli koşulların uygun olduğu değerlendirilesinin yapılabileceği Türkiye’de, Nomadic State of Mind markasının yer alması gümrük vergilerinin düşük olması sebebiyle başarılı bir marka yönetimi olarak değerlendirilebilir.

Ekonomik açıdan birbirleriyle benzer özellikler gösteren ülkelerde, standart ürünlerin ve markaların pazarda başarısının daha yüksek olması söylenebilir. Karşı olarak, gelirlerdeki değişiklikler standardizasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Ekonomik durumunun zayıf olduğu bazı ülkelerde gelir düzeyi düşük müşterilerin bazı firmaların markalarının ürünlerini alamayacak olması anlamına taşımaktadır. Bu sebepten, ekonomik açıdan güçsüz ülkeler ya da Pazar segmentlerine daha düşük kaliteli ve fiyatlı ürünlerin tanıtılması söz konusu olmaktadır ki, bu durum firmayı ve markayı kötü açıda etkilemektedir. Bu durum, firmalar farklı kalite standartlarıyla ürünlerini ülkelere sunarken, farklı markalar kullanmalarına neden olmaktadır (Kotler, 2003: 102).

Teknolojik Seviye: Teknolojik olarak gelişmişliğin yakalanması olasılığının yüksekliği ülkeler arasında homojenliği, yani standartlaşmayı imkânlaştıran unsur olmaktadır. Tutundurma faaliyetlerinde (reklam gibi) teknolojinin kullanılmasıyla bilginin ve mesajların tüm dünyadaki müşterilere sesini duyurabilmesi olumlu açıda etkili olmaktadır. Özellikle günümüz teknoloji çağında internetin kullanımının artmasıyla beraber tüm dünyadaki müşterilere erişmek çok düşük maliyetlerle mümkün olmaktadır. Gelişen teknoloji, yalnızca iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasına değil, ürün, ulaşım, taşıma ve tutundurma maliyetlerini de düşük şekillerde aktararak olumlu etkiye sahip olmaktadır. Nomadic State of Mind markası bu nitelikte, e-ticareti tercih ederek satışlarını daha fazla kitleye daha kolay yollardan ulaştırmaktadır. Ürün nitelikleri bazında Nomadic State of Mind markasındaki sandaletlerin; el işçiliği ile üretilmesi, marka sloganı olmakla birlikte teknolojinin üretime entegrasyonu, maliyetin az olması ve kapasite arttırımı noktasında avantaj sağlayabileceklerdir.

Şiddetli rekabetin olduğu dış pazarlarda firmalar ister istemez rakiplerinin etkisi altında kalacaklardır. Küresel anlamda faaliyette bulunan firmalar, pazara ilk giren küresel marka olmadıkları takdirde, yabancı pazardaki firmaların ve hedef ülke pazarındaki yerel

firmaların rekabeti ile karşılaşmak zorunda kalacaklardır. Bahsedilen yoğun rekabet, işletmelerin uyguladığı marka yönetiminde belirleyici etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin üst seviyelere ulaştığı bir ortamda, firmalar kendilerini iç pazarın ihtiyaçlarını yakın bir şekilde karşılayan rakip firmalardan farklılaştırmak amacına yönelmektedirler. Bu duruma nazaran, rekabetin var olmadığı veya az olduğu pazarlara giren firmalar da pazarlama karmasını standart hale getirmiş olacaklardır. Nomadic State of Mind markasının ürün nitelikleri, doğa dostu olması ve ülke geneli sosyal sorumluluk bilinciyle marka yönetiminin gerçekleştirmesi rekabet noktasında bir adım önde olduğu değerlendirilmesini yapmayı olanaklı kılmaktadır.

Uluslararası marka yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulacak önemli bir diğer etken, özellikle tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapının mevcut olmasıdır. Pazarda gelişmiş bir medyanın mevcut olmaması, faaliyetlerinin küresel pazarın belirli bölgelerinde sınırlı kalmasına neden olacaktır. Bu altyapı içerisinde yer alan ve küresel markayı tüketicilere en iyi şekilde ulaştıracak olan perakendecilerin yani gelişmiş bir dağıtım ağının varlığı da markanın etkinliğini uluslararası pazarlarda arttıracaktır ve küresel ürünün başarısını etkileyecektir. Nomadic State of Mind firması, günümüzde kitle iletişimi açısından en önemli kanallardan birisi olan sosyal medya (instagram) ve bloggerlar vasıtası ile ürünlerinin tanıtımlarını gerçekleştirmesi, markanın tutundurma faaliyetlerini etkin şekilde yönettiğinin bir kanıtıdır.

Firmaların idare edilme yöntemi, firmalara bağlı faktörlerin başında gelmektedir. Merkeziyetçi yönetim yapısını benimseyen işletmeler küresel marka stratejisini kabullenmeye yatkınlık göstermektedir. Sony firması markası bu duruma örnek olarak verilebilir. Bunun gibi firmalar uluslararasılaşma stratejilerini oluştururken ülkelere göre ayrı ayrı stratejiler belirlemeden ve müşterilerin gereksinim ve arzularını dikkate almadan ürünlerini pazara sunmaktadırlar. Bu yönetim tarzına sahip olmayan işletmeler ise, yerel arzu ve ihtiyaçlara göre uyarlanmış ürünler ve markalarını farklı pazarlara sunmakta ve bu değişikliklerin üstesinden gelmek için merkezi olmayan yönetim yapılarının esnekliğinden yararlanmaktadır. Bu noktada Nomadic State of Mind firması standart ürünü ile farklılaşmadan merkeziyetçi yönetim tarzını benimsemektedir.

Çoğunlukla, endüstriyel ürünlerin tüketim ürünlerine, dayanıklı ürünlerin de dayanıklı olmayan ürünlere nazaran daha kolay bir şekilde standart hale getirilebilecek ürünler olmaları, küresel faaliyetlerin bu tür ürünlerde daha kolay bir şekilde uygulanabileceği fikrini doğurmaktadır (Solberg, 2002: 9). Teknoloji ağırlıklı ürünlerle alakalı markaların dış pazarlara katılması diğer ürünlere oranla daha kolay bir şekilde olmaktadır. Son yıllardaki en yüksek marka değerine en çok sahip firmaların markalarında teknolojiyle alakalı firmaların markalarının büyük sayıda olması fikri bu durumu net bir biçimde açıklamaktadır. Ayrıca, elit ürünlere ilgi duyan müşterilerin satın alma davranışı bakımından benzerlik göstermesi, bu ürünlerin değişik pazarlardaki satış stratejisinde kolaylıklar sağlamaktadır. Nomadic State of Mind markasının orta-üst gelir grubuna hitap etmesi tüketici tercihi noktasında markanın kısıtlı kalmasını göstermekle birlikte, ürün tercihinde bulunan tüketicilerin benzer özellikler göstermesi markanın artışı olarak ifade edilebilir.

Nomadic State of Mind markasının uluslararasılaşması noktasında kullandığı yöntemin uluslararasılaşma kuramları bağlamında değerlendirilmesine bakıldığında ise, çalışmada işlenen Network, Uppsala, Yenilik-Öğrenme ve Eklektik Paradigma-OLI kuramlarını tercih ettikleri görülmektedir. Firma, uluslararasılaşma noktasında girişimciler ile olan ilişkilerini geliştirerek, birbirlerine güven tesis ederek ve en önemlisi markanın önde gelen nitelikleri noktasında bilgilendirerek bağlılık yaratmış ve Network modeli çerçevesinde uluslararasılaşma adımlarını atmıştır. Nomadic State of Mind markası, ürünlerin satış işlemlerini yurt dışı temsilcilikleri ile bağlantı kurarak yürütmesi (Türkiye distribütörü olan Burcu Tandoğan'a diğer ülkelerde temsilciliklerini vermesi) ve sürecin takipçisi olması nedeniyle, uluslararasılaşma modelleri çerçevesinde Uppsala modelinin kuruluş süreci aşamalarına yönelik ortaya konulan görüşlere uygun hareket ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra Nomadic State of Mind markası kurucusu olan Anderson, Türkiye distribütörü Tandoğan'ın yaptığı satışlardan ve markaya verdiği değeri göz önünde bulundurup güven tesis ederek Network modelini de ele alınan yaklaşımlara uygun çözümler geliştirdiği de vurgulanmaktadır.

Markanın en önemli özelliği yukarıda da belirtildiği gibi tamamen el yapımı ve geri dönüşüm malzemeleri ile üretilen ürünlerin varlığı ve ürünlerin özgün olması gibi özellikleri nedeniyle, Eklektik Paradigması- OLI kuramındaki "sahiplik avantajına", iş gücü maliyetinin düşük olduğu ülke olan Nikaragua'da üretiminin yapılması ve doğal

kaynaklara erişim (mineraller, tarım ürünleri, vasıfsız iş gücü gibi) ise ‘‘konum (yer) avantajına’’, kaynak araştırması veya tedarik odaklı doğrudan yabancı yatırımlarla uluslararasılaşması ise ‘‘ içselleştirme avantajı’’ kapsamında ön görülmüştür.

SONUÇ

Gelişen dünyada firmalar, iç pazarlarından birçok itici ve çekici kuvvetin etkisinde kaldıklarından dolayı, ister ihracat yolu ile ister yatırım ve benzeri faaliyetlerle yabancı pazarlara yönelmeyi tercih etmektedirler. Ekonomik nedenler firmaların dış pazara açılması için itici olan etkenler arasında gösterilmektedir. Tez çalışmasındaki örnek firmayı göz önüne aldığımızda, Nomadic State of Mind firmasının Nikaragua’da üretimini gerçekleştirmesi, ekonomik içerikli itici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerel pazarlarda rekabet piyasası, firmalar dış ülkelerde faaliyette bulunmaya başladıkça giderek hız kazanmaktadır. Rekabetin şiddetlendiği yerel ve yabancı pazarlarda ayakta durabilmek için tüketici zihninde, firmalar ürünlerinin benzer ürünlerden farklı kılarak geliştirmek zorundadırlar. Günümüzde marka ve markaya verilen değer ile bu farklılık önem kazanmıştır. Son yıllarda marka kavramına verilen değerden dolayı firmaların pazarda rekabet edebilme gücü daha çok artmaktadır. Marka kavramı, gerek tüketiciyi gerekse tüketicinin ürünlere olan davranışını etkileyen, firmaların diğer firmalardan ayrılması için var olan bir değerdir. Buna ek olarak, marka terimi, işletmenin çevresiyle olan etkileşimi ve sürekliliğini sağlayan önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Günümüzde uluslararasılaşma aşamasını başarılı bir şekilde atlatan kaliteli markaların büyük bir kısmı, dışa açılma süreçlerini küçük ve yerel firmaların markalarından gelerek başarmışlardır. Dolayısıyla, geleceğin büyük markalarının aynı yolu izleyerek uluslararasılaşmak istediklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Nomadic State of Mind firması markasının da uyguladığı rota buna benzemektedir. Küçük bir minibüsten dünyaya açılmış bir marka olarak tanınan Nomadic State of Mind, küçük ve yerel bir marka olmaktan çıkıp dünyaca bilinen bir marka haline gelmesiyle, markaya yapılan sermaye yatırımının ve marka yönetiminin başarılı bir şekilde olduğundan bahsetmek mümkündür. İşletmelerin iç ve dış çevrelerdeki başarıları, kaliteli marka geliştirmeleri nedeniyle eş değer hale gelmektedir. Bunun için de pazarlama yöneticilerinin ulusal, uluslararası ve zaman geçtikçe küresel bir marka yaratma yolunda olmaları ve uygulamaları gereken stratejik kararlar bulunmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşma aşamasında öncelikli olarak önem vermesi gereken konunun, yerel pazardaki tüketicilerine ulaşma hedefi olmasıdır. Bu durumu markaya yapacakları sermaye yatırımı ile gerçekleştirmektedir. Firmalar dış pazarlara açılmadan

önce kendi iç pazarında müşterisine ulaşmak için markaya yatırım yapmaktadırlar. Firmalar, potansiyel müşteri kitlesini oluştururken, hedef ülkede algılanması istenilen marka konumu, kimliği, ismi, logosu, sloganı ve ambalajı gibi müşteriye ürün hakkında bilgi veren, zihinde çağrışım yapan ve bunlara uygun iletişim faaliyetlerini seçmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda markanın müşteriye ulaşması sürecinde uygulanan faaliyetler, birden fazla çeşitli pazarlama aktiviteleri ve uzman kişiler aracılığıyla uyum içerisinde yürütülmelidir. Bunun amacı, müşterilerinin kafasında pozitif etkiler bırakarak; dolayısıyla marka imajını güçlü bir şekilde oluşturarak, fiyat değişiminden etkilenmeyen ve tüm koşullarda markasının arkasında durabilecek sadık tüketiciler kazandırmaktır. Müşterinin kafasında canlandırdığı bu imajdan bahsederken yalnızca ürünün yüksek fiyatlı olmasıyla kaliteli olması arasında kurulan düşüncenin doğru olmadığını ve o firmanın markasının yüksek düzeye geldiğini belirtmektedir.

Yerel pazarlarda marka gücüne sahip olan firmalar, iç pazarla yetinmemesi sonucu dış pazarlara yönelmek istemektedirler. Dış pazarlara yönelen firmalar öncelikle hangi pazarın kendilerine uyacağı kararını vermektedirler. Bu kararlar beraber çevresel faktörlerinde detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak ihracat yöntemi ile başlanılan uluslararasılaşma, zaman ilerledikçe pazarlar ile ilgili politik, ekonomik, sosyal ve kültürel bilgi ve tecrübelerin giderek artması ile lisans anlaşmaları, ortaklıklar, veya dış pazarlarda gerçekleştirilen yatırım ve satın almalar şeklinde gelişmektedir. Örneğin, Türkiye'nin geniş bir pazar potansiyeline sahip olması ve geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikasından serbest dışa açılmaya geçerek, bu politikayı izlemeye başlaması Nomadic State of Mind firmasının Türkiye piyasasına girmesindeki çekici faktöre örnek gösterilebilir.

Uluslararası pazarlara açılan firmaların markaları da firmayla beraber uluslararasılaşmaya başlamış olmaktadır. Uluslararası pazarlar gelişmekte ve birbirleriyle daha bağlantılı hale gelmektedirler. Firmalar markalarına önem verirken, dikkatli olmalı ve ulusal pazarların dışına çıkarken dış pazara uygun faaliyetlerle açılmaktadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken konu, firmanın uluslararası pazarlara çıkarken, yerel markasıyla mı devam edeceği yoksa farklı bir markayla mı dışa açılacaklarıdır. İşletmeler, hedeflerine ve içinde buldukları pazarın özellikleri gibi değişkenlere bağlı olarak, bu stratejilerden kendileri için en uygun olanı benimsemek durumundadırlar. Bu konu, marka unsurları ile ilgili verilecek kararları da etkilemektedir. Örnek olarak, uluslararası pazarlarda uzun

vadeli kalmayı düşünen firmalar, marka isimlerinin yabancı pazarlarda uygulanabilirliğini göz ardı edilmemesi gerektiğini unutmamalıdır. Pazarın alt yapısı için öne çıkan faktörleri, politik, kültürel ve ekonomik faktörler olarak sayabiliriz. Öncelikle müşterilerin davranışlarının değişiklikler göstermesinin altında yatan en önemli neden “kültürel farklılıklar”dır. Ülkelerin kendilerine ait farklı gelenek, görenek, tabu ve normlara sahiptir. İşletmeler pazarlama faaliyetlerine başlamadan önce girecekleri pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak araştırma yapmalıdırlar. Nomadic State of Mind markası firması, stratejilerini geliştirirken belli bir strateji üzerinden gitmeyip, ülkelerin imkânlarına göre yol haritasını çizmektedir.

Firmaların dış pazarlarda geniş pazar payına sahip olması ve kaliteli bir marka haline gelmesi, çok önemli bir durum olduğu gibi, pazardaki bu konumunun devamlılığı da en az diğer durum kadar önem taşımaktadır. Hızla gelişen ve değişen dünyamızda müşterilerin talep ve beklentileri de doğru oranda değişmektedir. Küreselleşme sayesinde, yenilikler ülkelerarası hızlı olarak yayılarak, tüketicilerin talep ve beklentilerini etkilemektedir. Pazarda sürdürülebilirliklerini korumak isteyen ve rekabet koşullarına karşı hayatta kalmak isteyen işletmeler, müşteri beklentilerini tatmin edebilmek için bu doğrultuda stratejiler geliştirerek uygun olanı tercih etmelidirler. Bu nedenle, marka yönetimi yeniliklere adapte olarak, esnek ve dinamik bir yol haritası izlemelidirler.

Girdiği dış pazarlarda ulusal ve uluslararası düzeyde rakip firmalar olmasına rağmen ayakta kalabilen firmalar başarılı olma yolunda ilerlemektedir. Bu durum firmanın kendi ulusal pazarındaki müşterileri açısından da itibar sahibi olması anlamına gelerek, firmanın geliştirdiği stratejilerle birlikte firmanın rakip firmalara oranla daha avantajlı olduğunu belirtmektedir. Böylelikle, firmaların markaları ön plana çıkarak satışlarını arttırarak adını daha fazla kitleye ulaştıracaktır. Bir işletmenin değerinin artması ve ya azalması demek, o firmaya ait marka değerinin de artması ya da azalması anlamına gelmektedir. Ek olarak, çalışmamızda uluslararası patenti olan Nomadic State of Mind örneği ile Türkiye’de patent verilen taklit marka Nomadic Republic firmasını değerlendirdiğimizde, orijinal firmanın patenti olmasına rağmen başka bir ülkede başka bir ürünle başka bir firmaya patent verilmesi durumunun etik olmadığı ve haksız rekabete yol açtığı düşünülmektedir.

Firmalar, yerel pazarlarının kendilerine yetmemesi düşüncesi, yeni pazarlara açılmak istemesi, rekabet ortamına girerek pazar paylarını arttırma amacı, pazarda güçlü bir uluslararası firma haline gelmek istemesi ve kâr marjlarını daha çok yükseltmek istemesi gibi sebeplere bağlı olarak, yerel sınırların ötesine bir adım atarak yabancı pazarlara açılmaya yönelmektedirler. Firmaların uluslararasılaşması olarak adlandırdığımız bu kavramda firmalar, dışa pazara açılırken kendilerine ve yabancı pazardaki ülkelere uygun bazı pazara giriş yöntemleri seçmektedirler. Dış pazara girecek olan firmalar, sözleşmeye, ihracata veya doğrudan yatırıma dayalı dış pazara giriş yollarından uygun olan giriş yöntemini iyi bir şekilde analiz ederek pazara çıkmaktadırlar. Uluslararasılaşmanın ilk adımı olarak kabul gören ihracat yöntemi, dış pazara girişin en alt basamağı olarak görülmektedir. Dolaylı veya doğrudan yapılan bu ihracat şekliyle işletmeler yerel pazarları sınırlarının ötesine çıkmış olacaktadırlar. Bunun yanı sıra işletmeler lisans verme, franchising, gibi sözleşmelerle de pazara açılmak isteyebilir ya da doğrudan yatırıma dayalı giriş yolu olan ortak yatırım veya yabancı sermaye yatırımıyla da uluslararasılaşmaya başlayabilmektedir.

Bir firmanın uluslararasılaşma sürecinde kullandığı bazı uluslararasılaşma modelleri mevcuttur. Bu modeller sayesinde firmalar, dış pazardaki tutumlarını ve faaliyetlerini kolay bir şekilde açıklayabilmektedirler. Çalışmada, ulusal bir firmayla pazara atılan ve başarılı olan Nomadic State of Mind örneğinin uluslararasılaşma sürecindeki yolculuğunu, birtakım uluslararasılaşma modelleri (Uppsala, Yenilik-Öğrenme, Network ve Eklektik Paradigma – OLI) kapsamında analiz edilerek incelenmesi ortaya koyulmuştur.

E-posta yoluyla iletişim kurulan firma kurucusu Chris Anderson ve Türkiye distribütörü Burcu Tandoğan ile yapılan görüşmeler sonucunda, her ikisinin de başarı hikayelerinin oldukça çarpıcı olması, bu çalışmanın ana ekseninde bulunan yerelleşmeden uluslararasılaşmaya giden yolda kuramsal temeli destekleyen bir uygulamanın varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda, çalışmanın literatüre katkısı da, kuramsal olanın uygulamada da kendini gösterebildiğini ortaya koymaktır. Çalışma sonucuna göre, firmaların, özellikle küçük ve orta ölçekli veya yeni kurulan firmaların dışarıya açılmalarında ki en önemli motivasyon faktörlerinden bir tanesinin başka firmalarda bulunmayan özgün, eşsiz bir ürün veya fikir ve üretim teknolojisine sahip olmaları önemli bir konu olarak görülmektedir. Çalışmanın asıl amacında da ele alınan Nomadic State of

Mind örneğinde bu özelliklerin vurgulanması uluslararası kuramlardaki Eklektik Paradigma modeliyle birlikte pekiştirilmektedir. Sonuçta, ABD’ de de başarılı olmuş, üstün ve kaliteli bir ürün olan Nomadic State of Mind firması, daha sonra bu başarısını uluslararası platformlara taşıdığı görülmektedir. Ayrıca, üretimini Nikaragua’da yaparak ucuz üretim tarzını tercih ederek ve aynı zamanda ekonomik düzeyi düşük olan insanlara da yardım amaçlı iş imkânı sunarak, istihdam zincirine olumlu yönde katkı sağlaması, bu başarısını yıllardır istikrarlı bir şekilde devam ettirmesi ve hayalini kurduğu bu pazarda sağlam bir yer edinerek hayalini gerçekleştirmesi de takdir edilesi bir çaba olarak görülmektedir.

Ele alınan örnek firmayla ilgili düşünceler baz alındığında, işletmenin sürdürülebilirliği açısından firmanın ürünlerini iklim koşullarına bağlı olarak geliştirip yeni modeller ortaya koyarak ürün çeşitliliğini arttırması önerisi düşünülmektedir. Bu sayede yalnızca yazlık ilkim bölgelerine değil, örneğin içerisine dönüştürülmüş maddelerden tüy yapılarak, firmanın soğuk iklim bölgelerine de hitap edip pazarlanabileceğini, satışlarını arttırabileceğini ve daha çok kitleye sesini duyurabileceği öngörülmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın akademik açıdan ele alınmasında odaklanılan nokta olan yerelleşmeden uluslararasılaşma süreci hakkında, firma kurucusu Chris Anderson’un hayalini gerçekleştirerek zor şartlarda yerelleşmeden uluslararasılaşmaya olan sürecini ve geçirdiği aşamaları dış pazara açılmak isteyen firmalar için bir başarı öyküsü olarak örnek teşkil edebileceği görüşü savunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (2006). **Çok Uluslu Şirketler**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Akturan, U. (2008). Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 25(2), 631-642.
- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M. ve Balazs, A. L. (2002). International Brand – Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, **Journal of International Marketing**, 10(3), 22-48.
- Altıntaş, H. ve Özdemir, E. (2006). İhracatçı İşletmelerin Uluslararasılaştırılması, **Türkiye’de Faaliyet Gösteren KOBİ’lere Yönelik Bir Araştırma**.
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process Of Firms, A Critical Analysis, **Journal Of International Business Studies**, 24(2), 209-231.
- Ataay, A. (2012). Aile Şirketlerinin Uluslararasılaşması: Türk Aile İşletme Gruplarında Bir İnceleme, **Aile İşletmeleri 5.Kongresi Kitabı**, 71-93.
- Bilgütay, H. (2018). **Uluslararası işletmelerin risk kültürü ile uluslararasılaşma stratejileri arasındaki ilişkinin araştırılması**. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bodur, M. ve Madsen, T.K. (1993). Danish Foreign Direct Investments In Turkey, **European Business Review**, 93(5), 28-43.
- Cengiz, E. ve Gegez A.E. (2003). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul.
- Civan, Mehmet ve BAL, Vedat, (2002) **E-Ticaret ve KOBİ’lerin Geleceği**, Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümü, I. Ulusal Bilgi, 326 Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret Ekonomi ve Yönetim Kongresi / Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs 2002 Hereke- Kocaeli.

- Çavuşgil, S. T., Nevin, J. R. (1981). “**Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation**”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. A., Riesenberger, J. R. (2008), **International Business-Strategy, Management, and the New Realities**, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Çavuşgil, S.T., Knight, G.A. ve Üner, M.M. (2011). **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**, İstanbul: Detay Yayıncılık
- Çiçek, R. ve Demirer, Ö. (2009). Geleneksel Uluslararasılaşma Teorisine Karşı Çıkan Yeni Bir Uluslararasılaşma Modeli: Global Doğan İşletmeler, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 16(6), 1-12.
- Dunning, (1980).“**Toward An Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**”, *Journal of Business Studies*, 11(1), ss. 9-31.
- Dunning, J.H. (2000). The Eclectic Paradigm As An Envelope For Economic And Business Theories Of Mne Activity, **International Business Review**, 9(2), 163-190.
- Dunning, (2001) “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), ss. 173-190.
- Dündar, S. , Ecer, F., & Özdemir, Ş. (2007). **Fuzzy Topsis Yöntemi İle Sanal Mağazaların Web Sitelerinin Değerlendirilmesi**. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 287-305.
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3(20), 149-164.
- Hollensen, S. (2004), **Global Marketing a Decision-Oriented Approach**, Third Edition, Prentice Hall, England.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. ve Wiedersheim, P.F. (1975). The Internationalization Of The Firm Four Swedish Cases, **Journal Of Management Studies**, 12(3), 305-323.
- Karafakioğlu, M. (2015). **Uluslararası pazarlama yönetimi: teori, uygulama ve örnek olaylar**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Knight, G., & Cavusgil, T. T. 1996. **The BFI Global Firm: a challenge to traditional internationalization theory**, Advances in International Marketing,.
- Kotler, P. (2003). **A Framework for Marketing Management, Second Edition**, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kutsal, G. (1982). **Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler**, İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Mathews, J. A. (2006) “Response to Professors Dunning and Narula”, **Asia Pacific Journal of Management**, 23(2), ss.153-155.
- Mutlu, E.S. (2005). **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Özdemir, Ö.Ç. (2013). Uluslararasılaşma ve KOBİ’ler, **Anahtar Dergisi**, 298, 17-21.
- Renko, M. (2006). **Market Orientation in Markets for Technology Evidence from Biotechnology Ventures. Publications of The Turku School of Economics**, Finland.
- Rutashobya, L. ve Jaensson, J.E. (2004). Small Firms Internationalization For Development In Tanzania, Exploring The Network Phenomenon, **International Journal Of Social Economics**, 31(3), 159-172.
- Seyidoğlu, H. (2015). **Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama**, 20.Baskı, İstanbul: Gizem Can Yayınları.

Solberg, C.A. (2002). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance, **Journal of International Marketing**, Vol:10, No:3.

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Theodore, L. (1983). **The Globalization of Markets**. Harvard Business Review.

Tutar, A. (2000). **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul : Hayat Yayınları

Ulaş, D. (2003). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) Ve Türkiye'de Uygulamaları**. Turhan Kitabevi.

Vasquez, F. ve Doloriert, C. (2011). Case Study of Internationalization in Peruvian SMSs, **Journal of Centrum Cathedra**.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

<http://eticaretmag.com/yeni-baslayanlar-icin-e-ticaretin-avantaj-ve-dezavantajlari>)

<http://www.hurriyet.com.tr/kelebek/magazin/miamideki-ozgurlugu-cok-seviyorum-40546266>

http://www.mfa.gov.tr/iktisadi-isbirligi_ve-gelisme-teskilati- oecd .tr.mfa

<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>

<https://www.sabah.com.tr/cumartesi/2017/07/15/sandaletin-ipleri-gerildi>

<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>

<https://www.youtube.com/watch?v=2Iue58jygkk>

https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm

EKLER

EK-1

Türkiye distribütörü Burcu Tandoğan'ın e-ticaret sitesi burqu.com aracılığıyla edindiğim iletişim bilgileriyle beraber, 2.10.2019 tarihinde e-mail yoluyla aşağıdaki soruları sorarak Nomadic State of Mind firması hakkında daha fazla bilgi edinmiş oldum. Bu sorular ve cevapları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Nomadic State of Mind Markasını uluslararası düzeye gelmesini sağlayan en önemli etken nedir?

Bazı markalar modaya ayak uydurur ve bulunduğu dönem içerisinde yükselişe geçerler. Ancak Nomadic State of Mind bir akım başlatmıştır Kurulduğu dönemde alternatifsiz oluşu ve hem günlük hayatta kullanım için hem de sektör içinde bir açığı doldurmuştur. Bu sebeplerle de marka olarak "moda" yaratmıştır. Bu bilinirliğin özellikle 21. yy'ın yeni iletişim aracı Instagram ile büyüyerek yayıldığını söyleyebiliriz.

2. Nomadic State of Mind markasının en güçlü olarak değerlendirebileceğiniz özellikler nelerdir?

Markamızın en güçlü yanı %100 orijinal malzeme ve fikre sahip olmasıdır. Geri dönüşüm malzemesinden üretilmiş olup el yapımıdır. Defalarca makinede yıkanabilir ve gün ışığında kurutulabilir. Oldukça hafiftir.

3. Nomadic State of Mind markasının, küresel bir marka haline gelmesinde kullandığı stratejiler nelerdir?

Nomadic State of Mind markası kurulduğu ilk günden beri kuruluş amacından, üretim biçiminden ve doğallığından taviz vermeden üretilmeye devam ediyor. Stratejiden ziyade ürünün kendisi kendini küresel bir marka haline getirmiştir.

4. Marka değerini arttırmak ve markayı daha bilinir hale getirmek için kullandığınız politikalar nelerdir?

Markanın değerini arttıran asıl etkinin kullanıcı olduğunu düşünüyörüz. Deneyimleriyle markanın söz verdiği her şeyi yerine getirmesi, markaya değer vermesini sağladı. Bilinirliği ise özellikle sosyal medyada infulencerlar tarafından deneyimlenmesi ve akabinde paylaşılması ve iş birlikleri dışında önerilmesi ile arttı diyebiliriz.

5. Küresel bir marka olma yolunda karşılaştığınız en büyük problemleri açıklayabilir misiniz?

Küresel bir marka olma yolunda karşılaştığımız en büyük zorluk dünya trendlerini takip eden ancak takip ederken özgün olmak yerine taklit ederek sektöre giriş yapan ve rekabet ortamında marka adının dahi çok yakın olduğu bir isimlerle rekabet içine girmiş olmamız oldu. Ancak her ne kadar bu noktaya gelsek dahi markamızın kimliğinde yatan, özgün ve özgür ruh, markanın ortaya çıkış noktası ve hikayesi taklit edilemiyor.

EK-2

Firma kurucusu Chris Anderson'ın kendisine e-mail yolu ile ulaştığım, Nomadic State of Mind firması hakkında detaylı bilgi alma amacıyla yaptığım görüşmelerde ise, 17.10.2019 tarihinde sormuş olduğum sorularda istediğim net cevapları alamamakla beraber, sorular ve verilen yanıtlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Could you please share your story with us? (who created it?, how was created it?, What was your motivation to create this product)?

<https://www.nomadicstateofmind.com/about-us/>

2. What was your initial purpose of producing your product? (to sell it just in local market or global market)

I had the dream to sell them globally, but took me the course of 20 years to slowly figure out how to do it.

3. What is the reason of producing your product in Nicaragua?

Nicaragua is a really poverished country, I got a social work degree and found it interesting to start a socially responsible company and watch a community grow and the surf is real good down there.

4. What is your features of your product? What kind of differences of your product compared to others?. Is there any similar product in your own country? Is there any competitor in your country?

Turkey is a copy cat. once we opened up the market in Turkey, someone copied us with a similar name and product.

5. How did your relationship with Turkey start? How did you meet with Burcu Tandoğan?. How did your relationship with Burcu developed?

I met Burcu somewhere along the line, and her charisma and excitement for the brand made her a great match!

6. What is your strategy to spread your product to the global market? Which strategy that you use?

Whatever I come up with while meditating. its a crazy changing world, which I have to adapt to.

7. Is there any country to sell your product except Turkey?

We are sold in over 30 country's.

8. What is your sales method in America? Retailing or e-commerce?

From selling them out of the trunk of my car, to the web, to stores, anyway possible again adapting.

9. If i may, Could you please, share with us about your annual sales amount? (if it is possible, in global market and domestic).

Not public information.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER:

ADI: DEMET

SOYADI: AÇIK

ADRES: ANKARA

DOĞUM TARİHİ: 21/03/1992

DOĞUM YERİ: ANKARA

YABANCI DİL: İNGİLİZCE

AKADEMİK KARIYER:

LİSANS EĞİTİMİ: 2011-2016 Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi -
İşletme Bölümü

YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ: 2016-2019 Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
– Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı