

DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİ İLE GLOBAL PAZARLARA GİRİŞ

Dr. Recep Baki DENİZ*

Abstract: The increasing importance of global marketing poses opportunities and threats for companies into the 2000s. More and more the world is becoming a global marketplace. When a company does decide to entry into global markets it generally has five major entry strategy alternatives: exporting, licensing, franchising, joint venture and direct investment. Direct investment represents the greatest degree of commitment and requires a greater investment of resources than the other strategies of foreign market entry. In this paper direct investment strategy, which refers to the acquisition of foreign-based firms and the new ventures abroad, is examined.

I. GİRİŞ

Günümüzde dünya ekonomisinin giderek daha fazla globalleştiği artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçeği ifade etmektedir.

İletişim ve bilgi teknolojisinde sürekli oluşan gelişmeler dünyayı giderek küçültmekte ve ürün, müşteri ve rekabet kavramları daha fazla uluslararası ve global bir nitelik kazanmaya başlamaktadır.

Dünya ekonomisinde hızlı değişimler ekonomik faaliyetlerde fırsatlar yanında değişken ve belirsiz bir ortamı da oluşturmakta ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir.

Dünya ekonomisinin globalleşmesi ile hem ürün ve hizmet üretimi dünya ölçeğinde yaygınlaşmakta hem de global nitelikte bir çok firmanın dünyanın birçok ülkesinde daha fazla faaliyette buldukları

görülmektedir. Birçok firma uluslararası pazarlarda daha aktif faaliyette bulunarak dış pazarlara girerlerken, başlıca; ihracat (doğrudan ve dolaylı) lisans, franchising, ortak girişim (joint-venture) ve doğrudan yatırım stratejileri arasında seçim yapmaktadırlar. Söz konusu stratejilerin seçiminde pazarın büyüklüğü, büyüme oranı, politik istikrar, çevre koşulları gibi girilmek istenilen dış pazarın/ülkenin karakteristik özellikleri yanında, firmanın amaçları, olanakları ve ürünlerinin niteliğinde irdelenerek, giriş stratejilerinin maliyet, kontrol, risk oranı açısından analizi yapılmaktadır.

Bu çalışmamızda söz konusu giriş stratejileri arasında en fazla kaynak ve maliyet gerektiren ve çok önemli bir yatırım kararı olan doğrudan yatırım stratejisi ele alınarak girilmek istenilen dış pazarda var olan bir firmayı satın alma yoluyla, ya da, tamamen yeni yatırım şeklinde gerçekleştirilen doğrudan yatırım stratejileri avantajları ve dezavantajları ile irdelenmiştir.

II. DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİNİN TANIMI

Doğrudan yatırım, bir işletmenin dış pazarlarda ya var olan bir işletmeyi satın alarak ya da tümüyle yeni bir işletme kurarak faaliyette bulunmasıdır (1).

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın, girmek istediği dış pazara, faaliyette bulunan bir işletmeyi satın alarak veya kendisine bağlı yeni bir firma kurarak girmesi durumunda dış pazarda doğrudan yatırım yapması söz konusudur (2).

Bir diğer anlatımla, doğrudan yatırım, bir firmanın, pazar talepleri büyük ve istikrarlı bir dış pazara doğrudan üretim yapmak üzere girmesini ve bu ülkeye yönelik üretim, satış ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirmiş olduğu doğrudan yatırım ile yürütülmesini ifade etmektedir (3).

Dolayısıyla doğrudan yatırım; a) Dış pazarda yeni bir yatırım yapmak, b) Mevcut bir işletmeyi satın almak şeklinde gerçekleşebilir. Diğer yandan firma, eğer varsa, dış pazarda kendisiyle çalışmakta olan distribütör firmayı satın alarak ürünlerinin dağıtım ağının mevcut gücünü sürdürmek isteyebilir. Ancak bu durumda firmanın üretim birimlerini de söz konusu dış pazarda kurması gereklidir (4).

Uzun dönemli bir işletme kararı niteliğini taşımakta olan doğrudan yatırım stratejisi ile dış pazarlara girecek olan bir firmanın, girmek istediği ülkenin uygun ekonomik ve politik koşullara sahip olup olmadığını analiz etmesi gereklidir (5).

Doğrudan yatırım stratejisinin seçilmesinde bir ülkenin politik istikra-

ra sahip olması yatırımcı firmalar açısından ayrı bir önem taşımakta, firmalar, doğrudan yatırım yapmak için bir ülkede öncelikle politik istikrar aramaktadırlar (6). Politik istikrar yanında, doğrudan yatırım gibi çok önemli bir yatırım kararına etki eden diğer faktörler arasında; girilmek istenilen dış pazarda kolayca temin edilebilecek eğitilmiş bir işgücünün olup olmaması, iş yaşamına ve istihdama ilişkin politikalarını niteliği sayılabilir (7).

III. DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİNİN SEÇİLME NEDENLERİ

Doğrudan yatırım stratejisinin seçiminde rol oynayan nedenlerden bazıları aşağıda sunulmaktadır: (1)

- * Yeni pazarlar, yeni müşteriler ve ilave k,rılıklar sağlamak
- * Dış pazarda mevcut pazar payını korumak: A.B.D.'de daha önce ithalat yolu ile belirli bir pazar payı kazanmış olan Japon otomobil üreticileri daha sonra değişen ekonomik ve yasal koşullar sonucu ithal otomobillerin rekabet gücünün zayıflaması nedeniyle A.B.D.'de otomobil fabrikaları kurarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini böylece daha etkin olarak sürdürebilmişlerdir.
- * Maliyet avantajı sağlamak ve rekabet gücünü artırmak: Örneğin A.B.D'deki Amerikalı ve Japon otomobil üreticileri karşısında lüks otomobil pazarında %30 maliyet dezavantajına sahip olan Alman Mercedes-Benz firması, A.B.D.'de üretim yaparak hem taşıma giderlerinden hem toplam işgücü maliyetlerinden ve yedek parçadan maliyet tasarrufu sağlayarak rekabet avantajını güçlendirmiştir.
- * Mevcut müşterinin taşınması: Mevcut müşterinin yurt dışına taşınması da o müşteriye ürün ve hizmet üreten firmaların birlikte taşınarak yurt dışında doğrudan yatırım yapma nedenlerinden birisini oluşturmaktadır. Bu konuda en yaygın örnekler otomobil üretim endüstrisinden verilebilir. Örneğin bazı Japon otomobil üreticisi firmaların otomobil üretimi için A.B.D.'de fabrikalar kurmaları bu firmalara yan sanayii olarak üretim yapan yüzlerce Japon yedek parça üreticisinin de A.B.D.'de üretim tesisleri kurmalarına neden olmuştur.

Diğer yandan, girilmek istenilen pazarda işgücü maliyetlerinin düşük ve ithalat vergilerinin yüksek olması, gerekli hammaddeye daha kolay, hızlı ve ekonomik olarak ulaşılabilmesi ve taşıma giderlerinden tasarruf etme olanağının bulunması ile çevre pazarlara ihracat olanağının bulunması gibi faktörler doğrudan yatırım stratejisinin seçiminde önemli rol oynamaktadır (8,9).

Dolayısıyla girilmek istenilen dış pazarda yasal koşulların doğrudan yatırım yapmaya uygun ve politik risklerin düşük olması, ayrıca firmaların söz konusu ülkeyi gerek işletme çevresi ve gerekse genel kültürel özellikleri ile iyi tanınması ve yeterli sermayeye sahip bulunması durumunda uygun bir strateji olabilir (10).

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde doğrudan yatırımların genellikle yüksek nakliye giderlerinden kurtulmak isteyen otomobil üreticileri (örneğin A.B.D ve İngiltere'de doğrudan yatırım ile otomobil üretim tesisleri kuran Japon otomobil firmaları gibi) ile, gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücü avantajından yararlanmak isteyen şirketler (Çin'de ve eski Doğu Bloku ülkelerinde doğrudan yatırım yapan pek çok Batılı firma gibi) tarafından tercih edildiğini ortaya koymaktadır (11).

IV. DOĞRUDAN YATIRIM STRATEJİSİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Doğrudan yatırım stratejisinin girilmek istenilen dış pazarda, ya mevcut bir işletme satın alınarak ya da yeni bir işletme kurularak gerçekleştirilen bir faaliyet niteliğinde olması bakımından söz konusu stratejinin avantaj ve dezavantajları da satınalma ve yeni bir tesis kurma uygulamaları açısından ele alınacaktır.

4.1. Satın Alma Şeklinde Doğrudan Yatırım Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları

4.1.1. Satın Alma Şeklinde Doğrudan Yatırım Stratejisinin Avantajları

Dış pazarda mevcut bir tesisin satın alınması ile doğrudan yatırım yapmanın avantajları arasında; (12).

- * Mevcut bir tesisi satın almak suretiyle pazara daha hızlı giriş olanağı sağlamak,
- * Yerel pazardaki müşteriler ve hükümetle mevcut işletmenin kurmuş olduğu ilişkilerden yararlanmak,
- * Mevcut işletmenin yetişmiş-kalifiye işgücünden yararlanmak.

Mevcut işletmenin büyük bir pazar payına sahip olması durumunda ise, firma söz konusu işletmeyi satın alarak hem mevcut işletmenin, işgücü, dağıtım kanalı, müşteri ilişkileri ve pazar payına sahip olarak pazara girmiş, hem de önemli bir rakibin ortadan kalkmasını sağlamış olur (4).

Satın alma yoluyla doğrudan yatırımın diğer avantajları arasında; sa-

tın alınan işletmenin yönetim deneyimlerinden, dağıtım kanalından, mevcut firma imajının gücünden yararlanmak sayılabilir (13).

Yatırımın geri dönüşünün yeni bir işletme kurarak doğrudan yatırım stratejisine oranla daha hızlı olması da satın alma yolu ile doğrudan yatırım stratejisinin avantajları arasında yer almaktadır (14).

4.1.2. Satın Alma Şeklinde Doğrudan Yatırımın Dezavantajları

Satın alma şeklinde doğrudan yatırım stratejisinin başlıca dezavantajları arasında- (13).

- * Mevcut işletme ile bütünleşmede zorluklar,
- * Mevcut işgücü ile iletişim ve koordinasyon sorunları,
- * Mevcut işletme tarafından satın alma öncesinde gerçekleştirilmiş olan işletme faaliyetler ile uyum sağlanmasında güçlükler,
- * Satın alınan tesislerin ve ekipmanların modernizasyonunda ve enerji sağlanmasında,
- * Mevcut işgücünün verimli olarak çalıştırılmasında sorunlar (özellikle devlete ait bir işletmenin satın alınmasından sonra genellikle düşük verimlilikle çalışmaya alışkın olan işgücünün verimli hale getirilmesinde zorluklar yaşanmaktadır).

4.2. Yeni Bir İşletme Kurarak Doğrudan Yatırım Stratejisinin Avantaj ve Dezavantajları

4.2.1. Yeni Bir İşletme Kurarak Doğrudan Yatırım Stratejisinin Avantajları

Yeni bir işletme kurarak doğrudan yatırım stratejisinin başlıca avantajları arasında; (14,11)

- * Finansal teşviklerden yararlanmak,
- * Güvenli ve etkin tedarik-satın alma sistemi kurmak,
- * Düşük işçilik ücretlerinin ve düşük nakliye giderlerinin avantajlarından yararlanmak,
- * Hammadde kaynaklarına ve yarı ürünlere daha hızlı, daha kolay ve daha ekonomik olarak sahip olmak,
- * İstahdam yaratılmasından ötürü firmanın doğrudan yatırım yaptığı ülkede genel olarak olumlu bir imaj yaratmak,

- * Firmanın doğrudan yatırım yaptığı ülkede, devlet, tüketiciler, yerel tedarikçiler ve dağıtım kanalı birimleri ile olumlu ilişkilere sahip olarak pazar konumunu güçlendirmek,
- * Firmanın yatırımı üzerinde tam kontrole sahip olması sayesinde üretim ve pazarlama politikalarını global pazarlama faaliyetlerini destekleyecek ve söz konusu faaliyetlerle bütünleşecek şekilde planlayabilmek,
- * Faaliyette bulunulan dış pazarda, yerli ürün kullanımı yönünde bir tüketici eğiliminin oluşması durumunda, firmanın doğrudan yatırımla o pazarda bulunması nedeniyle belirtilen eğilimden zarar görmemek sayılabilir.

Rekabet avantajları, özellikle temelde sahip olduğu teknolojik düzeye ve söz konusu teknolojik düzeyin kontrolüne bağlı olan firmalar için, yeni bir işletme kurarak doğrudan yatırım yapma stratejisinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenle örneğin elektronik, ilaç gibi yüksek teknolojik bilgi düzeyi gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren firmaların büyük ölçüde teknolojik düzeylerine bağlı rekabet avantajlarını korumak amacıyla, söz konusu stratejiyi benimsedikleri görülmektedir (15).

Doğrudan yatırım stratejisini yeni bir işletme kurarak gerçekleştirme- nin bir diğer avantajı ise, firmanın bu sayede, üretimde en son teknoloji ve en gelişmiş teçhizatları kullanma olanağına sahip olmasıdır (12).

Söz konusu stratejinin diğer avantajlarını; (16,17)

- * Yerel pazar hakkında doğrudan bilgi sahibi olma olanağı bulun- ması dolayısıyla tüketici ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda ürün tanıtım-tutundurma ve dağıtım planları yapılabilmesi,
- * Yatırım üzerinde tam kontrol olanağını sağlaması oluşturmaktadı- r.

4.2.2. Yeni Bir İşletme Kurarak Doğrudan Yatırım Stratejisinin Dezavantajları

Yeni bir işletme kurarak doğrudan yatırım stratejisinin gerçekleştiril- mesi avantajları yanında bazı dezavantajlara da sahiptir. Söz konusu de- zavantajlar arasında; (18,13).

- * Yatırım maliyetlerinin yüksekliği,
- * İşletmenin faaliyete başlamasında gecikme olasılığı,
- * Çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalı birimleri ile ilişkilerde çı- kabilecek güçlük ve sorunlar,

- * Farklı bir ülkede tamamen yeni bir yatırımı gerçekleştirmede karşılaşılabilecek yasal-hukuksal sorunlar sayılabilir.

Söz konusu stratejinin diğer dezavantajları arasında, yatırımın yapıldığı ülkedeki enflasyon ve kur politikasından kaynaklanan olası zararlar ile firmanın, işletmeyi kapatma kararı alması durumunda ödemek zorunda kalacağı genellikle yüksek miktarlardaki kıdem tazminatları yer almaktadır (16).

Diğer yandan mevcut bir işletmeyi satın alma veya yeni bir işletme kurarak doğrudan yatırım stratejilerinin her ikisi için söz konusu olabilecek ortak riskler ve tehlikeler arasında savaş ya da kamulaştırma halinde işletmenin uğrayabileceği zararlar sayılabilir 3,16\$.

V. SONUÇ

Doğrudan yatırım stratejisi ile global pazarlara girme konusunda sonuçta aşağıda belirtilen hususlar öne çıkmaktadır:

- * Doğrudan yatırım stratejisi (Satın alma veya tamamen yeni bir işletme kurarak) bir firmanın verebileceği en önemli ve maliyeti en yüksek kararlardan birisidir.
- * Bu nedenle, bu yöntemle girilmek istenilen dış pazarın sosyoe-konomik, kültürel, hukuksal ortamı çok iyi analiz edilerek, doğrudan yatırıma uygun olup olmadığının belirlenmesi ve taşıma, işçilik, hammadde vb. faktörler açısından maliyet avantajları olup olmadığı, çevre ülkelere ihracat olanağı bulunup bulunmadığı da irdelenmelidir.
- * Diğer yandan doğrudan yatırım firmanın global stratejilerine destek vermek ve söz konusu stratejileri ile bütünleşmek açısından da gerekli olabilir.
- * Doğrudan yatırım stratejisinin seçiminde, yerel pazarda mevcut bir işletmeyi satın alma ya da tamamen yeni bir işletme kurma stratejilerinden hangisinin tercih edileceğine karar verilirken, yerel pazarın koşulları ile firmanın gücü, olanakları ve amaçları gözönünde bulundurulmalı ve her iki yöntemin avantaj ve dezavantajları analiz edilmelidir.

KAYNAKLAR

- Jeannet, Jean Pierre, H. David Hennessey, **Global Marketing Strategies**, Houghton Mifflin Company, 1995; s.305-307.
- Boone, Louis E., David L. Kurtz, **Contemporary Business**, The Dryden Press, 1997, s.52
- Zikmund, William G., **Michael d'Amico, Marketing**, West Publishing Company, Fourth Edition, 1993, s.297-298
- Ball, Donald A., Wendell H. McCulloch, Jr., **International Business, The Challenge of Global Competition**, Mc Graw-Hill Companies, Inc., 1996, s.60
- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M, Pride, O.C. Ferrel, **Marketing, Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Company, Second European Edition, 1994, s.720
- Assael, Henry, **Marketing, Principles and Strategy**, The Dryden Press, 1990, s.596
- Chissnall, Peter, **Strategic Business Marketing**, Prentice Hall, Third Edition, 1995, s.339
- Paley, Norton, *The Manager's Guid to Competetive Marketing Strategies*, **American Management Association**, 1990, s.353
- Cateora, Philip R., **International Marketing**, Richard D. Irwin Inc., 1987, s.76
- Berman, Barry, **Marketing Channels**, John Wiley & Sons, Inc., 1996, s.608
- Zikmund, William G., Michael d'Amico, **Effective Marketing, Creating and Keeping Customers**, West Publishing Company, 1995, s.223
- Terpstra, Vern, Revi Sarahy, **International Marketing**, The Dryden Press, 5th Edition, 1991, s.392
- Douglas, Susan P., C. Samuel Crag, **Global Marketing Strategy**, Mc Graw-Hill, Inc., 1995, s.166
- Bradley, Frank, **International Marketing**, Prentice Hall International (UK) Ltd., Second Edition, 1991, s.421-433.
- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, **Strategic Management, An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company, 1998, s.265-266
- Kotler, Philip, **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementantion, And Control**, Prentice Hall International Inc., 9th Edition, s.412-413
- Dalrymple, Douglas J., Leonard J. Parsons, **Marketing Management, Text and Cases**, John Wiley & Sons, inc., 1995, s.889
- Mendenhall, Mark Betty Jane Punnett, David Ricks, **Global Management**, Blackwell Publishers, 1995, s.263