

GIDA GÜVENLİĞİ VE DENETİMİ FİRMALARINDA ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: BİR KÜRESEL FİRMA ÖRNEĞİ

GLOBAL MARKET ENTRY STRATEGIES AND ENCOUNTERED PROBLEMS IN FOOD SAFETY AND INSPECTION FIRMS: THE CASE OF A GLOBAL FIRM IN TURKEY

Berkay ÖZKAYA

Öğr. Gör., Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Özet

Günümüzde birçok işletme menşei sınırlarını aşarak gıda güvenliği ve denetimine ilişkin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Buradan hareketle söz konusu çalışmada gıda güvenliği ve denetimi alanında küresel işletmelerin menşei ülke dışındaki pazarlara giriş stratejilerinin, stratejileri belirleyen kriterlerin ve pazara giriş ve sonrasında ortaya çıkabilecek sorunların anlaşılması amaçlanmaktadır. Keşifsel nitelikte tasarlanmış olan çalışmada, nitel araştırma yöntemleri ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Bu kapsamda yargısal örnekleme tekniği ile gıda güvenliği ve denetimi alanında Türkiye dâhil 26 ülkede faaliyet gösteren bir firmadan araştırma kapsamında bilgili ve yetkin Bölge Satış Yöneticisi, Küresel Kilit Müşteri Yöneticisi ve Test Dışı Hizmetler Satış Müdürü pozisyonlarında üç (3) kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda gıda güvenliği ve kalite denetimi alanında faaliyet gösteren firmaların küresel pazarlara giriş stratejisi olarak yoğun bir şekilde satın alma temelli tam sahiplik ya da ortak girişime benzer yapılara yöneldiği anlaşılmaktadır. Strateji tercihlerinde ise ülke pazarındaki faaliyet düzeyinin, teknik yeterliliğe sahip laboratuvar ve personel durumunun, firmanın öz kabiliyetlerinin, rakiplerin durumunun, küresel düzeydeki politik ilişkilerin, ilgili pazarın politik yapısının ve yasal düzenlemelerin, ülkenin söz konusu alandaki ticari hacminin ve küresel düzeyde elde edilebilecek veri havuzunun önemli kriterler olduğu gözlenmektedir. Söz konusu alanda yetersiz altyapı, personel kaynağındaki yetersizlikler, iş uygulamaları, yasalar, düzenlemeler ve yönetmelikler vb. konularının ise karşılaşılan sorunlar olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte çalışmanın kapsamı ve yöntemi dikkate alındığında Türkiye pazarında ilgili alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerin de örnekleme dâhil edilerek genişletilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gıda güvenliği, gıda denetimi, küresel pazarlama, giriş stratejileri

Abstract

Currently various enterprises have begun to provide services to international markets regarding food safety and inspection. The present study aims to determine i) global market entry strategies the strategies of the firm, ii) the criteria that determine these strategies and iii) potential problems that might arise during and after entry to the market. The study uses an explorative method and qualitative research methods and a semi-structured interview technique. To this end, interviews have been conducted with three people serving in positions of Regional Sales Manager, Global Key Account Manager and Beyond Testing Sales Manager in a global firm serving 26 countries (including Turkey) in the field of food safety and inspection using judgment sampling method.

Findings of the study revealed that the firms serving in the field of food safety and inspection mainly adopted joint venture-like structures or acquisition among the ownership based entry mode or as a strategy to enter global markets. As for their preferences for strategies, the study found that the most prominent criteria for the firms included the activity level in country market, status of laboratories and personnel with technical capabilities, firm's own capabilities, the status of the rivals, global political relations, political structure of the market and legal regulations. The problems encountered by the firms were found to be inadequate infrastructure and personnel resources, business practices, laws and regulations. On the other hand, considering the scope and the method of the study, we believe that the present study can be further extended to include similar firms serving in the related field in Turkey for a future study.

Keywords: Food safety, food inspection, global marketing, entry strategies

Giriş

İnsan hayatının temel kaynağı olan gıdanın güvenli ve besleyici olması, hayatta kalmak ve sağlıklı bir yaşam sürebilmek için büyük önem arz etmektedir. Güvenlik açısından sorunları olan gıdalar insan için 200'den fazla hastalığa sebebiyet verebilmektedir. Güvenli olmayan gıdalar başta bebekler olmak üzere, küçük çocukları, yaşlı ve hastaları etkileyen bir hastalık ve yetersiz beslenme döngüsü yaratmaktadır. Genel sayılara bakıldığında ise her yıl dünya nüfusunun 1/10'u kontamine gıda tüketiminden hastalanmakta ve 400.000'in üzerinde insan hayatını kaybetmektedir. Gıda güvenliğindeki zafiyet insan hayatının kaybedilmesine sebep olmakla birlikte hem gıda hem de tıbbi sektörlerde yılda 100 milyar doların üzerinde kayba meydan vermekte ve düşük ve orta gelirli ekonomilerde her yıl yaklaşık 95 milyar dolarlık üretkenlik kaybına yol açmaktadır. Gıda temelli hastalıklar ulusların sağlık, turizm ve ticaret sektörlerine etki etmekte ve ülke ekonomilerine zarar verebilmektedir. Gıda tedarik zinciri yapıları da dikkate alındığında gıda güvenliği ulusal sınırları aşan ve hükümetler, üreticiler ve tüketiciler arasında iş birliği sağlanmasını gerektiren bir yapı haline gelmektedir (FAO, 2019; WHO, 2020).

Türkiye'de temelleri 1930'lara dayanan Gıda Mevzuatı süreç içerisinde birçok uygulamaya konu olmuş olup özellikle AB ve Gümrük Birliği anlaşmaları ile imzalanan mevzuatlar sonucunda daha da ön plana çıkmıştır. 2004 yılındaki kanun ile birlikte gıda güvenliğinin sağlanmasına yönelik sorumluluklar gıda işletmelerine verilmiştir (TESK, 2019). Gıda güvenliğinin artan önemi, uluslar üstü bir önlem gerekliliği ve işletmelerin de yetki sahibi olması beraberinde birçok işletme menşei sınırlarını aşarak gıda güvenliği ve denetimine ilişkin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Buradan hareketle söz konusu çalışmada gıda güvenliği ve denetimi alanında küresel işletmelerin menşei ülke dışındaki pazarlara giriş stratejilerinin, stratejileri belirleyen kıstasların ve pazara giriş ve sonrasında ortaya çıkabilecek sorunların anlaşılması amaçlanmaktadır.

1. Gıda Güvenliği ve Denetimi

İlk dönemlerinde daha basit ve ekonomi-üretim dengesi çerçevesinde ele alınan gıda güvencesi bakış açısı yeterli ve her zaman kullanılabilir bir gıda kaynağı tahsis etmek olarak ifade edilmiştir (FAO, 2003). İçeriği günden güne genişleyen bir kavram olarak gıda güvenliği, tüm insanların ihtiyaçlarını aktif ve sağlıklı bir yaşam sürmelerini sağlayacak düzeyde yeterli, güvenli ve besleyici bir şekilde her zaman fiziksel ve ekonomik olarak erişilebilir kılmak (FAO, 2020), gıdadan kaynaklanan enfeksiyonları önlemek ve sağlıklı beslenme için yeterli düzeyde bulunan gıdaları temin edip, muhafazasını sağlamak olarak ifade edilmektedir (FAO, 2019). Tarım ve Köy İşler Bakanlığı (2008) tarafından ise gıda güvenliği “*gıdalarda olabilecek fiziksel, kimyasal, biyolojik ve her türlü zararların bertaraf edilmesi için alınan tedbirler bütünü*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Gıda Güvenliği Araştırma Merkezi (CSFS, 2020), gıda güvenliğine ilişkin 5A olarak açıkladığı kriterler ise Tablo 1’de belirtildiği şekildedir. Yeni politikalar olmadan, 2050 yılına kadar dünya nüfusunun 9 milyarın üzerine, buna bağlı olarak da enerji ve doğal kaynaklara olan talebin dört katına çıkması beklenmektedir. Küresel olarak, karasal biyoçeşitliliğin 2050 yılına kadar yaklaşık %10 azalacağı öngörülmektedir. Bu süreçte üretimin %400, termal elektrik üretiminin %140 ve evsel atıkların %130 artması ile küresel su talebinin % 55 oranında artacağı öngörülmektedir (OECD, 2012). Buna bağlı olarak içinde bulunduğumuz süreçte ve devamında üretim arzı ve talep dengesizliği, insanların birçok koşula bağlı olarak tüketim alışkanlıklarındaki değişimler, geçmiş dönemlere göre üretim koşullarındaki değişim, hammadde fiyatlarındaki değişimler, iklim değişimi ile ortaya çıkan zorluklar, çevre ve sağlık ile ilgili artan endişe gibi konular gıda güvenliği kavramının sürekli olarak daha da önemli olmasını sağlamaktadır (Koç ve Uzman, 2015).

Tablo 1: Gıda Güvenliğinde 5A

Kullanılabilirlik (Availability)	Her zaman herkes için yeterli gıda
Erişilebilirlik (Accessibility)	Gıdaya fiziksel ve ekonomik olarak daimi erişim
Eylemlilik (Agency)	Gıda güvenliğini sağlayan politika ve süreçler
Yeterlilik (Adequacy)	Besleyici, güvenli ve sürdürülebilir şekilde üretilen gıdalara erişim
Kabul Edilebilirlik (Acceptability)	Kültürel olarak kabul edilebilir olan, insan hak ve hürriyetlerinden, haysiyet ve özsaygıdan ödün vermeden üretilen ve elde edilen gıdalara erişim

Kaynak: Centre for Studies in Food Security, 2020. The Fiva A’s of Food Security, <https://www.ryerson.ca/foodsecurity/> adresinden erişilmiştir.

Tahminlere göre 2025 yılında mevcut artış trendi ile birlikte 8 milyarı görececek olan dünya nüfusu gıda güvenliği konusunda artan sıkıntılarla karşı karşıya kalabilecektir (Çukur vd., 2016). 2050 yılına gelindiğinde ise 9 milyarı geçkin bir nüfus olacağı tahmin edilmektedir. Söz konusu artışın tamamına yakınının mevcutta gıda konusunda problemler yaşayan ülkelerde olacağı varsayılmaktadır. Bununla birlikte kişi başına düşen gelirlerdeki adaletsizliğin belirgin şekilde devam edeceği de belirtilmektedir. Et üretiminin 200 milyon tondan 470 milyon tona, gıda ve hayvan yemi kullanımı için hububat talebinin 2,1 milyar tondan 3 milyar tona ulaşacağı, toplam gıda üretiminin

ise %70 artırılması gerektiği ifade edilmektedir (FAO, 2009). Verilerde de belirtildiği üzere gıda güvenliği pek çok sorun ile birlikte insanlar için tehdit yaratmakta ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu haline gelmektedir. Bu durum küresel açıdan işbirlikleri ve tedbirleri zorunlu hale getirmektedir. Aksi halde insanların güvenli, yeterli ve sağlıklı gıdaya erişim zorluğu daha da artacak, açlık ve hastalıklar hız kazanacaktır (Koç ve Uzmay, 2015). Buradan hareketle çözümün nüfusa yeterli gelen gıda üretiminden ziyade, nitelikli üretim ve temin ile sağlanacağı mümkün görülmektedir (Çukur vd., 2016).

Türkiye’de gıda güvenliğine yönelik çabaların Cumhuriyet’in ilk yıllarına dayandığı görülmektedir. İkinci Fasıllı Belediyenin vazifeleri madde 15’te gıda güvenliği ile ilgili ifadeler yer verilmektedir (T.C. Resmi Gazete, 1930). Süreç içerisinde birçok yönetmelik ve düzenlemeye tabi olan gıda güvenliği kavramına yönelik yapısal değişikliklerin daha sağlam temellere dayandırıldığı çalışma ise 1995 yılında yürürlüğe giren 560 sayılı Kanun Hükmünde Kararname olmaktadır. “Gıda Üretimi Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname”de amaç gıda maddelerindeki teknik ve hijyenik kriterler, üretim, işletim, depolama vb. konuları kapsamakta ve gıda maddelerine ilişkin asgari koşulları ve hizmete dair usul ve esasları belirlemektir (T.C. Resmi Gazete, 1995). Günün ihtiyaçları dikkate alınarak 2004 yılı itibarı ile değişikliklere konu olarak KHK ile kanun haline getirilmiş (T.C. Resmi Gazete, 2004) ve takip eden süreçte gıda güvenliği ve kalitesinin denetimi ve kontrolü, gıda hijyeni, gıda ve yem kontrolleri, Türk gıda kodeksi, etiketi ve katkı maddesi gibi konulara dair yönetmelikler (T.C. Resmi Gazete, 2008, 2011, 2013, 2017) bu doğrultuda düzenlenmiştir.

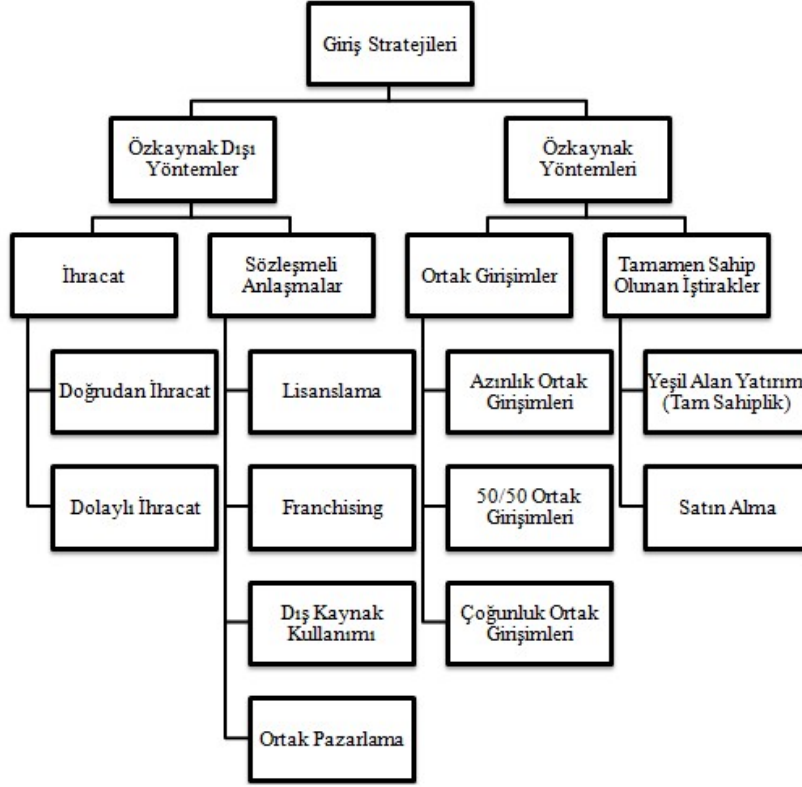
Gıda güvenliğinde tüketiciler güvenli, kaliteli gıdayı talep etme hakkına sahip olarak ifade edilmektedir. Gıda işletmelerinin de tüm üretim zincirinde gıda güvenliği ve kalite sorumluluğunu yerine getirme görevleri söz konusu olmaktadır. Buna bağlı olarak İyi Tarım Uygulamaları (GAP - Good Agricultural Practices), İyi Üretim Uygulamaları (GMP – Good Manufacturing Practices), İyi Hijyen Uygulamaları (GHP – Good Hygienic Practices), İyi Laboratuvar Uygulamaları (GLP – Good Laboratory Practices) ve Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points) gibi uygulama ve pratikler gıda güvenliği sistemi kapsamında yer almaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)’nde ise belgelendirme yapılan gıda ile ilgili sistemler 22000 – Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve 22000 – FSSC (Gıda Güvenliği Belgelendirme Vakfı) Gıda Güvenliği Sistemi olarak belirtilmektedir (TSE, 2020). Bu gibi uygulamalar gıda güvenliği konusunda uluslararası gereksinimleri karşılayacak planlama ve uygulama desteğini karşılama olarak değerlendirilmektedir. HACCP ise bu noktada daha kapsayıcı ve detaylı bir uygulama olarak ele alınabilmektedir (Çukur vd., 2016; FAO, 2020).

HACCP’in amacı ise gıda ile ilgili tehlikeleri belirlemek, kritik kontrol noktalarını tanımlamak ve kontrol altına almak olan sistematik bir yaklaşımdır ve konu program mevcut yapıda gıda endüstrisi için gıda güvenliğini kontrol etme noktasında en iyi yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Oo vd., 2019).

2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Firmaların global pazarlara giriş noktasında seçeceği stratejiler, seçilen pazardaki riski, kültür farklılıklarını, pazardaki fiziki altyapıyı ve işletmenin sahip olduğu kaynakları düşünerek hareket etmesini gerekli kılan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Jung, 2004). Şirketlerin ne için küreselleştikleri, küreselleşme faaliyetlerini ne zaman ve hangi ulusal pazarlarda gerçekleştirecekleri firmaların stratejik hedefleri ile alakalı olmaktadır. Firmalar müşteri odaklı bir yaklaşım ile hareket ettiklerinde girecekleri pazarları esasında müşteriler belirlerken, eğer tedarikçi merkezli bir odaklanma söz konusu ile hammaddeye erişim gibi kriterler pazar seçimini belirlemektedir. Dış pazara açılma konusunda giriş stratejileri olarak birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler

ise temelde 4 ana başlık altında ele alınabilmektedir. Bu giriş stratejileri Şekil 1’de gösterildiği gibi detaylandırılmaktadır (Schlegelmilch, 2016).



Şekil 1: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Kaynak: Schlegelmilch, B. (2016) Global Marketing Strategy An Executive Digest, İsviçre: Springer, 45.

İhracat: Şirketler uluslararası pazarlara giriş yaparken yoğun bir şekilde ihracat yöntemini kullanmaktadırlar. Özellikle KOBİ olarak nitelendirilen işletmelerin büyük bir çoğunluğu ihracatı uluslararası pazarlarda ticari faaliyette bulunmanın tek yolu olarak değerlendirmektedir (Kotobe ve Helsen, 1998). Yeterli büyüme fırsatı sunmayan yerel pazarların dışında merkezi üretim ile hem ölçek ekonomisinden faydalanma, hem de kar marjını artırma fırsatı sunmaktadır (Hennessey ve Jeannet, 1998). Bu stratejide firmalar merkez ülkede üretimi yapıp dış pazarlara gönderim yolu ile ticari ilişkiler geliştirmektedir. Diğer yöntemler ile karşılaştırıldığında küçük bir kaynak taahhüdü ve sınırlı risk alındığı belirtilmektedir. Bu açıdan işletmelere esneklik kazandırmaktadır. Gelişme beklenen pazarda planlanan ile gerçekleşen arada olumsuz yönde bir seyir olması durumunda firmalar nispeten kolay şekilde piyasadan çekilebilmektedir (Schlegelmilch, 2016). Genel itibarı ile satış ve karlılık artırmak, global pastadan pay almak, ulusal pazara bağlılığı düşürmek, pazardaki dalgalanmalara karşı denge yaratmak, fazla üretim kapasitesini satmak, istihdam sağlamak ve rekabette firmanın gücünü artırmak gibi kaygılar ile firmalar ihracata yönelmektedir (Kırdar, 2002).

Dolaylı İhracat: Firmaların dış pazarlarda gerçekleştirdikleri tüm faaliyetleri ilgili pazarda bulunan uzmanlaşmış bir şirket ile gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Şirket ürünlerini ihraç etmiş olmasına rağmen, tüm ticari işlemler yurtiçi işlem olarak uzmanlaşmış yerel işletmelerce yürütülmektedir (Schlegelmilch, 2016). Üretimi yapan firmanın ülkesinde konuşlanan bağımsız yapılar vesilesi ile ürün ve hizmetleri yabancı pazarlara satmayı ifade etmektedir (Setjort ve Lindsten, 2005). Burada işlemi yürüten firmalar yerli ortaklar olarak kabul edilmektedir ve İhracat Ticaret Şirketleri, İhracat Yönetim Şirketleri, İhracat Tüccarları, İhracat Komisyoncuları, Karma İhracat

Müdürleri, Üreticinin İhracat Temsilcileri, Komisyon Acenteleri ve/veya İhracat Distribütörleri olarak adlandırılmaktadır (Albaum vd., 2002).

Doğrudan İhracat: Bu yöntemde ihracat faaliyeti gerçekleştiren işletmeye bağlı yurt dışındaki satış ofisleri, yabancı aracı ve temsilcilikler ya da direkt müşteriye satış yolu ile icra edilmektedir (Walvoord, 2001). Doğrudan ihracat ile gerçekleştirilen ihracat dolaylı yöntemle göre daha kapsamlı bir kaynak taahhüdü gerektirmekle birlikte, ilgili pazarda üreticinin daha iyi kontrol ve pazar hâkimiyeti elde etmesini sağlamaktadır (Schlegelmilch, 2016). Doğrudan ihracatı tercih eden işletmeler için alternatif yöntemlerden söz edilmektedir. Firma yurtiçinde bulunan ve yurtdışı satış görevini üstlenmiş ihracat bölümü, ilgili ülkede bulunan satış şubesi, gezici satış sorumluları ya da yurtdışı acente ve distribütörleri üzerinden söz konusu faaliyeti icra edebilmektedir (Erenler, 2001). Fakat burada önemli bir diğer konu da dağıtım faaliyetlerine katılım düzeyi olarak ifade edilmektedir. Doğrudan ya da bağımsız pazar temsili katılım düzeyini nitelemektedir. Doğrudan pazar temsili tüketiciye direkt satış yerine toptancı ve perakendeciler ile satış söz konusudur ve hem kontrol hem de iletişim avantajı sağlamaktadır. Bağımsız pazar teslimi ise satış hacimlerinin düşük olması ile alakalı olarak bağımsız acenteler ve distribütörler aracılığı ile gerçekleştirilen doğrudan ihracatı işaret etmektedir (Schlegelmilch, 2016).

Hizmet ihracatı ise bilgi temelli hizmetlerde sunulan çözümleri nitelemektedir. Bu hizmetlerin tamamen sahip olunan iştirakler, özsermaye ortaklığı gibi girişimlerle sağlandığı düşünülse de somutlaştırılmış nesne ihracatı olarak adlandırılan yerel dağıtım sistemlerine sahip olmadan da hizmet aktarımına konu olmasını ifade etmektedir (Schlegelmilch, 2016).

Hwang (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada beş adet ilaç firması örneklem olarak belirlenmiş olup dış pazara girişte kullandıkları stratejileri analiz edilmiştir. Firmalar özellikle muadil ilaç üreten işletmeler olarak belirlenmiş olup, küreselaltı firmalar olduğu belirtilmiştir. Firmaların tamamının yabancı pazarlara giriş noktasında öncelikli kriterlerinin ölçek ekonomisi ve uzmanlaşma olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle ilgili alanda ağırlıklı olarak ihracat gerçekleştirildiği ve dış kaynak kullanımına yönelme olduğu anlaşılmaktadır.

Gutierrez ve Machuca (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise Perulu iş adamlarının global pazarlara girişlerdeki tercih ve gerekçeleri ele alınmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örneklem grubunun yoğun şekilde benzer pazarlara giriş yaptığı ve benzer giriş stratejileri uyguladığı görülmektedir. İhracat yoğun bir tercih olduğu sonucuna ulaşılan çalışmada iç süreçlerde uzmanlaşma ve uzmanlık bilgisi gibi konuların içsel faktörler, çevresel belirsizliğin ve ortak davranış belirsizliğinin ise dışsal faktör belirsizlikleri olarak ifade edildiği görülmektedir. Buradan hareketle firmaların menşei ülkedeki kültürel eğilimlerinin dahi giriş stratejileri üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Sözleşmeli Anlaşmalar: Lisanslama, franchising, dış kaynak kullanımı ve ortak pazarlama faaliyetlerinin tamamı iç pazar ortamında da gerçekleştirilebileceğinden saf birer uluslararası pazara giriş stratejisi olmamaktadır. Fakat bu tür anlaşmalar sıklıkla dış pazara girişte de kullanılmaktadır. Özellikle lisanslama, franchising ve ortak pazarlama faaliyetleri pazar arayışından kaynaklanırken, dış kaynak kullanımı verimlilik arayışı temelinde gerçekleştirilmektedir (Schlegelmilch, 2016). Genel olarak işletmelerin arasında uzun süreli olarak yapılan bu anlaşmalarda teknoloji, süreç ve insan kaynağına bağlı yetenek transferleri ile ticari marka transferi söz konusu olmaktadır (Cateora ve Graham, 1999).

Lisanslama: Kavram bir fikri mülkiyetin üçüncü bir tarafa kiralanmasını içermektedir. Normalde lisans veren – lisans alan arasında lisans sözleşmesini belirtir bir ödeme ve telif hakkı söz konusu olmaktadır. Lisanslamada sözleşmeler farklılaşabilmekle birlikte öncelikle bir ürünün nasıl

tasarlanacağı, üretileceği veya teslim edileceği gibi konularda bilgi, teknoloji ve yönetim anlayışının kullanılması üzerine know-how içermektedir. Yöntem sıklıkla önemli bir pazar payı ve markalaşma gerçekleştirmiş işletmelerce kullanılmaktadır. Sermaye ihtiyacının az, riskin düşük olmasıyla birlikte ihracatta ortaya çıkabilecek tarife ve kota gibi bariyerlerin de ortadan kalkmasını sağlamaktadır. En büyük handikapları ise gelir konusunda düşük seviyede seyretmesi ve lisans hakkı tanınan işletmenin uzun dönemde rakip olma ihtimali olarak ifade edilmektedir (Hollensen, 1998; Schlegelmilch, 2016). Esasında ortak girişim ya da benzeri büyük çaplı girişimler için yeterli sermaye ve dış pazarlarda yeterli tecrübeye sahip olmayan KOBİ niteliğindeki işletmelerin yabancı pazarlara açılmasını, o pazarda var olan kimselerin faaliyet uzmanlığı, üretim kabiliyeti gibi meziyetleri ile patent ve ticari sırlarını birleştirerek tek başına ulaşamayacağı gelir kapılarına ulaşma fırsatı yaratmak olarak da ifade edilebilmektedir (Karafakioğlu, 1997; Akın, 2006; Demir, 2006).

Franchising: Kavram lisans vermenin bir başka yolu olarak da ifade edilebilmektedir. Lisanslamada olduğu gibi bir ürünün ya da işletmeye özel bir sürecin lisansının verilmesi yerine, işletme idaresinin lisans temini olarak adlandırılabilir (Szymanski vd., 1993). Bayilik vermek olarak da tanımlanabilecek franchising, anlaşmalarda iki taraftan franchise veren firma, alan firmaya kendi ismini kullanarak bir işletmeyi yönetme hakkı vermektedir. En popüler şekilde toplam iş konseptini, üretimini ve markasını kapsayan ticari bir format oluşturmaktır. Yabancı bir ülkede gerçekleştirilecek faaliyetlerde teknik ve yönetsel bilgi, pazarlama, patent, ticari marka gibi kapsamlarla iş yürütülmektedir (Schlegelmilch, 2016). Lisanslama ile franchising arasındaki temel farklar ise; lisanslamada anlaşma süresi uzun, anlaşma altyapısı karşılıklı, serbestliği nispi olarak fazla, finansal açıdan güçlü işletmelerce ürün temelli gerçekleştirilirken, franchising’de kural koyucu bayilik veren, serbestliği sınırlı, finansal olarak bir tarafın çok daha zayıf olduğu, anlaşmaların daha kısa süreli olabildiği iş kavramı temelli bir sözleşmeli anlaşma olarak ifade edilmektedir (Cengiz vd., 2003).

Dış Kaynak Kullanımı: Bir şirket ile bağımsız tedarikçisi arasında belli bir üretim ya da hizmet sağlama amacı ile yapılan düzenlemeyi, anlaşmayı ifade etmektedir. Bir başka ifade ile sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri ve montaj gibi uygulamaları içerisinde barındırmaktadır. Pazara girmek isteyen firma o ülkede konuşlanan firmaya üretim izni vererek, harici faaliyetleri tamamiyle kendi üstlenebilmektedir. Lisans verme ve doğrudan dış yatırım seçeneklerinin arasında yer alabilecek bir pazar giriş stratejisi olarak da düşünülebilmektedir. Dış kaynak kullanımı faaliyetleri çoğu zaman fiziksel bir üretimin ötesine geçmekte ve hizmetleri de kapsamaktadır. En önemli avantajı firmaların ürün tasarımı, pazarlama vb. temel yetkinliklere konsantre olmasını sağlaması iken diğer taraftan hizmet kalitesi ve üretimde sınırlı kontrol, doğrudan sahiplik eksikliği ve fikri mülkiyet sağlanamaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Cengiz vd., 2013; Schlegelmilch, 2016).

Ortak Pazarlama: Konu ve faaliyetleri birden fazla olan işletmenin ürün ve hizmetlerini birlikte pazarlamasını ifade etmektedir. Genellikle de iki firmadan daha fazlasını işaret etmektedir (Schlegelmilch, 2016). Özellikle havayolundaki ittifaklarda (OneWorld, SkyTeam ve StarAlliance) kod paylaşımı, uçuş programlarının koordinasyonu, sık uçan yolcu programları, lounge kullanımları vb. gibi uygulamalarda yolculara müşterek bir pazarlama ve pazarlama iletişimi faaliyeti gerçekleştirilmektedir (Peng, 2018).

Ortak Girişimler: Ortak girişimler birçok şekil ve yöntem ile uygulanmaktadır. Bir önceki başlıkta bahsedilen “sözleşmeye dayalı anlaşmalar” da esasında ortak girişim olup, aralarındaki temel farklılık özsermaye dışı ortak girişim olması olarak ifade edilmektedir. Uluslararası pazarlara girişte ortak girişim, ayrı ülkelerde bulunan iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını sermayeleri temelinde bir araya getirerek riskleri paylaştığı ve rekabet avantajlarını artırdığı sözleşmeye dayalı bir anlaşmayı işaret etmektedir (Schlegelmilch, 2016). Bir başka ifade ile yabancı sermayeli bir firmanın yerel bir firma ile ortaklık girişiminde bulunması olarak da ifade edilmektedir. Faaliyetlerin

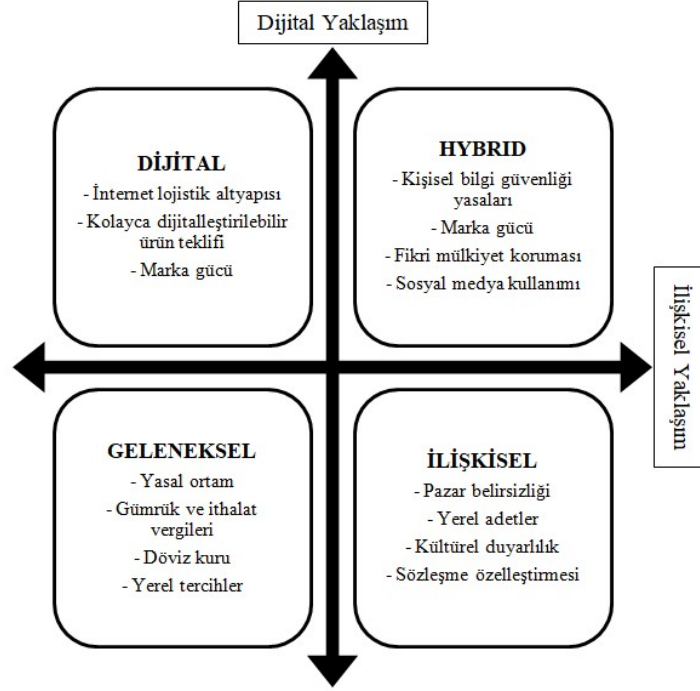
büyük bölümü yerel işletmece üstlenilse de yabancı girişimci, sermaye sahipliği kadarı ile yönetimde yer almaktadır (Tenekecioğlu, 2002). Yabancı ve yerel sermaye sahipleri ortak bir mülkiyet üzerinde ortak bir kontrole sahip olmaktadır. Burada tekil kabiliyetlerde yetersiz finansman, altyapı ve/veya yönetim konularında kaynak yetersizliği, merkezi yönetimlerin tekil yabancı yatırıma müsaade etmemesi gibi faktörler tetikleyici unsurlar olabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1994). Bu noktada ortak girişimler üzerinde mutabık kalınan yatırım ve kazanç seviyesine bağlı olarak azınlık, yarı-yarıya ya da çoğunluk ortak girişimi olarak gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda “sözleşmeye dayalı anlaşmalar” ile birlikte de kullanılmaktadır. Tercihe bağlı olmakla birlikte giriş yapılacak ülkenin yasal kısıtlamalarını aşmak için de kullanılmaktadır (Schlegelmilch, 2016).

En önemli avantajları yetersiz altyapı, yönetim ve personel kaynağını devre dışı bırakarak daha hızlı ve daha az maliyetli bir pazara giriş alternatifi sunması, yerel kültür, iş uygulamaları, yasalar ve yönetmelikler gibi konularda yerel ortağın sağladığı iletişim kolaylığı ve siyasi belirsizliklerin nispi olarak azaltılması olarak kabul edilmektedir. Diğer bir taraftan ise ortak girişimlerin %50’sinin başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmektedir. Piyasadaki gelişmelere, fikri mülkiyet kullanımına, mutabık kalınmayan belirsizliklere, yönetim felsefesinde ve esneklikte uyum sağlayamamaya bağlı olarak anlaşmazlıklar yaşanabilmekte, kontrol ve koordinasyon maliyeti artmakta, gelecekte kuvvetli bir rakip yaratabilmektedir (Cengiz vd., 2003; Schlegelmilch, 2016).

Maqsoom vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ülke ekonomileri için büyük zenginlik sağladığı belirtilen müteahhitler çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Pakistanlı müteahhit firmalar ile gerçekleştirilen çalışmada ise ortak girişimin müteahhitlik firmaları tarafından yoğun bir şekilde kullanıldığı ve öncelikli tercih olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte küresel pazarlara girişte dış engel olarak en çok piyasa bilgilerine erişim zorluğu ile karşılaştıkları, iş engeller için ise başlangıç maliyetinin ve iletişim kabiliyetlerinin zorluk yarattığı ifade edilmektedir.

Zhao ve Priporas (2016) tarafından gerçekleştirilen ve ortak girişim uygulamasını tercih eden firmalar için bilgi teknolojilerinin önemi ele alınmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre özellikle sınır ötesi pozisyonundaki işletme için bilgi teknolojileri altyapısını geliştirme ve kullanma gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin insan kaynağı ve ortak firmalar arasındaki entegrasyonunun ortak kontrol, koordinasyon, firmalar arasındaki resmiyet düzeyi ve hibrid merkezileşmeyi olumlu yönde etkilediği ve yetenek artırımı sağladığı belirtilmektedir. Bu avantajlara bağlı olarak pazarlama faaliyetlerinin de performans artışı sağladığı ifade edilmektedir. Diğer bir taraftan ise küresel pazarlara girişte üst yönetimin etnosentrik yaklaşımının pazar girişi üzerinde etkili olup olmadığının araştırıldığı çalışmada (Benmamoun vd., 2018) Batı’da olumsuz algısı olan İran pazarına giriş tartışılmaktadır. ABD, İngiltere ve Almanya menşeli üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen çalışmada yöneticilik etnosentrik yaklaşımının giriş modunu olumsuz etkilediği fakat kültürel zekânın bu olumsuzluğu nötralize ettiği ifade edilmektedir.

Benzer şekilde Watson vd. (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada dijital iletişimin benimsenme düzeyi ile birlikte küresel pazarlara giriş stratejilerinin sınıflandırılmasına yönelik literatür taraması tabanlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada özellikle dijital ve ilişkisel seviyeler ele alınmış olup stratejiler bu temelde 4 başlıkta tartışılmıştır. Dört başlık, kriterleri ve kriterlere bağlı olarak benimsenen stratejik yaklaşım Şekil 2’de belirtilmektedir.



Şekil 2: Dijitalleşme ve İlişkisel Temelli Küresel Pazara Giriş Yaklaşımları

Kaynak: Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., ve Palmatier, R. W. (2018). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30–60.

Çinli çok uluslu işletmelerin Almanya pazarına girişte ortak girişim ya da tam sahiplik stratejilerine ilişkin performanslarının ele alındığı çalışmada her iki giriş stratejisinin de firmaların performansı üzerinde stratejik seçim açısından fark oluşturmadığını göstermektedir. Diğer bir taraftan Çinli yatırımcının çok olduğu bölgelere giriş yapanların, pazarda uzun süredir bulunanların, hükümet desteği alanların, Almanya dışından üretim yoluyla giriş yapanın satış ofisi ile giriş yapandan daha yüksek giriş performansı elde ettiği ifade edilmektedir (Holtbrügge ve Berning, 2018).

Tamamen Sahip Olunan İştirakler: Tamamen sahip olunan iştirakler tamamı ile başlangıçtan kurularak yeşil alan yatırımı olarak da ifade edilen tam sahiplik ya da bir satın alma gerçekleşmesi olarak adlandırılmaktadır (Schlegelmilch, 2016). Tamamen sahip olunan iştirakler %100 mülkiyetli bir iştiraki ifade eden giriş yöntemi küresel pazarlarda giriş yöntemi olarak en geniş kapsamlı giriş şeklini ifade etmektedir. Özellikle işletmeler riski az sermayesi düşük ihracat gibi global pazarlara giriş stratejileri sonrasında elde ettikleri deneyim ile birlikte hedef pazarını büyütmeyi başardıysa yurtdışında satın alım ya da tesis kurma gibi girişimler ile birçok avantajı beraberinde elde etmektedir (Kotler ve Armstrong, 1994).

Tam Sahiplik: Burada temel kriter söz konusu pazarın işletmenin üretimine talebi olarak ifade edilmektedir. Firma buna emin olduğunda yüklü bir sermaye yatırımı yaparak ilgili pazarda tesis kurma işlemi gerçekleştirmektedir. Tam sahipliğin en önemli avantajı bir ortak şirket ile kar paylaşımı olmaması, daha iyi operasyonel süreç yönetimi ve kontrol sağlanması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca stratejilerinde daha hızlı uygulama yapabilmesi, fikri mülkiyetin daha iyi korunması gibi avantajlar da tam sahiplik için önem arz etmektedir. Diğer bir taraftan yarattığı istihdam ile birlikte gelen imaj, ucuz işgücü, hammadde, yatırım teşviği ve taşıma maliyetlerinden elde edilebilecek ekonomik kazanımlar da ciddi düzeyde önem arz etmektedir (Mucuk, 2001). En önemli dezavantajı ise risk paylaşımı olmamasına rağmen tamamı ile başlangıçtan yaratılan bu girişimde yerel bilgi eksikliği erişim zorluğu yaratabilmektedir (Schlegelmilch, 2016).

Satın Alma: Uluslararası pazarlara hızlı bir girişe yönelik işletmeler için sıklıkla tercih edilen bir doğrudan yatırım olarak satın alma işletmeler için ciddi avantajlar barındırmaktadır (Cengiz vd., 2003). Tamamen sahip olma ile aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım, yatırımcının tamamen sahip olduğu ve yatırımın üzerinde kontrol ve önemli etkisinin olduğu varsayılmakla birlikte, aynı zamanda %10'un üzerindeki özkaynak sermayesi için de kullanılan bir tanım olmaktadır (Schlegelmilch, 2016). Burada firmaları satın almaya yönlendiren etmenler ise sıklıkla firmaların ürün ya da coğrafi (pazar) çeşitlendirme isteği, özellikle tercih ettiği bir varlığın/firmanın satın alınması isteği, finansal açıdan, işgücü, yatırım, hammadde açısından vb. finansal faydalar sağlayacak olması gibi sebepler satın alma sebebini yaratabilmektedir (Abilkhanov, 2003).

Tayvan'da doğrudan yabancı yatırımda bulunmuş 732 şirket ile gerçekleştirilen çalışmada ise teknolojik kaynaklardaki belirsizliğin firmalar için yatırım transferini engellediği, açıkça düzenlemelerin olduğu pazarlara pazarlama kaynak aktarımının daha fazla yapıldığı belirtilmektedir. Finansal kaynakların yabancı kaynaklar olması durumunda firmaların uzak ülkelere yatırımda zorlandığı, öz kaynaklar olması durumunda ise buna meyilli oldukları ifade edilmektedir (Kittlaksanawong, 2016). Yoboue vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise uluslararası pazarlara girişte birçok stratejinin uygulandığı vurgulanmış olup özellikle teknoloji devrimi ile birlikte çevrimiçi pazarlama platformlarının daha da kıymetli hale geldiği dile getirilmiştir. Buna göre firmaların e-ticareti, geleneksel giriş stratejilerini tamamlayıcı şekilde ele almalarının ortak kimlik ve farklılıkların belirtilmesi noktasında önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Gleb (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise Çin ve Rusya arasında güçlenen politik ilişkiler sonrasında serbestlik kazanan pazarlara doğrudan yabancı yatırım yapan Rus firmalarının pazara giriş motivasyon ve engelleri ele alınmaktadır. Firmaların büyük bölümünün öncelikle ihracat ile Pazar deneyimi elde ettiği ifade edilmektedir. Ayrıca firmaların güçlü teknolojik avantajlar, uzmanlık gibi gerekçeler ve kaynak yaratma ve verimlilik artırma motivasyonları ile Çin pazarına girdiği belirtilmektedir. Diğer bir taraftan ise tanıdık olmayan iş ortamı, kültür ve dil, yükselen ücretler, çalışan devir hızı, uygunsuz fikri mülkiyet hakları ve pazara girişim fırsatları hakkındaki bilgi eksiklerinin ciddi zorluklar olduğu, ayrıca yatırımların büyümemesi, yerli işletme koruması gibi kaygılardan ötürü katı düzenlemelerin de ciddi engeller yarattığı belirtilmektedir.

Cheptegei ve Yabs (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise Coca Cola Kenya Ltd.'nin dış pazarlara giriş stratejileri ele alınmış olup Coca Cola Kenya Ltd şirketinin finans, operasyon, ticaret, ihracat ve üretim müdürü gibi üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Firmanın dış pazarlara girişte doğrudan yabancı yatırım, ortak girişim, franchising ve ihracat seçeneklerinin tamamını kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöntemlerin ise coğrafyanın koşullarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Giriş stratejileri belirlenirken yasal çerçeve, makroekonomik istikrarsızlıklar ve buna bağlı riskler, sözleşmelerin taraflarca uygulanamaması, varlık kaybı ve silahlı çatışmalara bağlı fiziksel yıkımların etkin rol oynadığı ifade edilmektedir.

Kaplan (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ve küresel markalarla rekabet etmek durumunda kalan işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için gerçekleştirdiği faaliyetler ele alınmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre gelişmekte olan ülkelerde firmalar, küresel pazarlara giriş stratejilerinde pazar liderlerini takip ederek sürü psikolojisine (bandwagon effect) maruz kalmaktadır. Bu noktada işletmelerin özellikle referans grubu oluşturan lider işletmeleri takip etme eğiliminde olduğu belirtilmektedir.

Küresel pazarlara girişte özel ve kamu kurumları arasında yaklaşım farklılıklarının olup olmadığını incelemek amacı ile gerçekleştirilen çalışmada Hindistan'da faaliyet gösteren 21 kamu, 12 özel sektör banka firmasının banka stratejileri konusunda söz sahibi olan 364 personelinden veri

toplanmıştır. Elde edilen verilere göre pazara giriş stratejilerinden bağımsız olarak özel sektör bankalarının yeni pazarlara giriş konusunda kamu sektöründen çok daha fazla önemli bulunduğu ortaya koyulmuştur (Singh vd., 2017).

Tablo 2: Uluslararası Pazarlara Girişte Katılım Düzeyleri

<i>U.arası Pazarlara Giriş Stratejileri</i>	<i>Gerçekleştirmek İçin Gerekli Olan Kaynak</i>	<i>Pazara Bağlılık</i>	<i>Katılım Düzeyi</i>
Tam Sahiplik	Çok Fazla	Yüksek	9
Satın Alma	Fazla	Yüksek	8
Çoğunluk Ortak Girişimi	Fazla	Yüksek	7
50/50 Ortak Girişimi	Normal Üstü	Yüksek	6
Azınlık Ortak Girişimi	Normal	Yüksek	5
İhracat İştiraki	Normal	Orta	4
Doğrudan İhracat	Normal Altı	Düşük	3
Dolaylı İhracat	Az	Düşük	2
Lisanslama/Franchising	Çok Az	Çok Düşük	1

Kaynak: Erramilli, M.K. ve Rao, C.P. (1990). Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. Management International Review, 30, (2), 135-150.

Baker vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada küresel pazarlara girişte karşılaşılan kültürel mesafe ve beklenmeyen olaylara atıf yapılarak girişimci yönelimde olan işletmelerin giriş başarısı ele alınmaktadır. 245 çok uluslu ABD şirketinin örneklemini oluşturduğu çalışmada kültürel mesafe ve bilinmeyen olaylar söz konusu olduğunda dahi küresel pazarlara giriş yapan girişimci yönelimli firmalar için pazarlama programı adaptasyonunun başarı düzeyini artırdığı ifade edilmektedir.

Tablo 3: Uluslararası Giriş Stratejilerinin Mukayeseli Avantaj ve Dezavantajları

Giriş Stratejisi	Tanımlaması	Avantajları	Dezavantajları
<i>İhracat</i>	Ulusal sınırların ötesine mal ve/veya hizmet transferi	-İlgili pazarda üretim maliyetinden kaçınma -Düşük finansal risk	-Yüksek nakliye maliyeti -Olası ticari engeller -Yerel acente sorunları
<i>Lisanslama/ Franchising</i>	Bir işletmenin ürününü yeni pazarda üretme ya da marka ismi ile iş modelini kullanma	-Hızlı büyüme fırsatı -Düşük risk ve düşük maliyetle Pazar geliştirme	-Stratejik koordinasyon zorluğu -Teknolojik koordinasyon ve transfer zorluğu -Kalite kontrol zorluğu
<i>Ortak Girişim</i>	Çoklu şirketler tarafından mülkiyet ve işletme kontrolünün paylaşımı	-Yerel iş ortağının bilgisine erişim -Paylaşılan maliyet ve risk -Politik açıdan daha kolay kabul edilme -Tamamlayıcı beceri transfer kolaylığı	-Küresel stratejik koordinasyon zorluğu -Teknolojik bilgi birikimi farklılığı -Küçük geri dönüşler için ittifaka verilen erişim riski
<i>Tam Sahiplik İştirakleri</i>	Yeni pazarda %100 sahiplik ile bulunma	-Teknoloji ve bilgi koruması -Küresel stratejik koordinasyon ve deneyim geliştirme becerisi	-Yüksek maliyet ve risk -Farklı kültür-kurum -Farklı öncelikleri

Kaynak: Levi, K.J.B. (2007). Market Entry Strategies of Foreign Telecom Companies in India. Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media, 49.

Global pazarlara giriş stratejilerinin ilgili pazarlara katılım düzeylerini ele alan ve birbirleri arasında nispi bir sıralama yapmayı amaçlayan çalışma Tablo 2’de belirtildiği şekilde sıralı olarak ele alınmıştır. Söz konusu sıralama ve mukayeseler aşağıda belirtildiği şekildedir (Erramilli ve Rao, 1990).

Genel özellikleri itibarı ile 4 ana başlıkta ele alınan küresel pazarlara giriş stratejilerinin birbirleri ile kıyaslamalı tanımlama, avantaj ve dezavantajları ise Tablo 3’te belirtilmektedir. Konu dikkate alındığında Tablo 2’de tanımlanmış sıralama ve aralarındaki farklar daha net anlaşılmaktadır.

3. Metodoloji

3.1. Araştırma Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, gıda güvenliği ve denetimi alanında global işletmelerin menşei ülke dışındaki pazarlara giriş stratejilerinin, stratejiyi belirleyen kıstasların ve pazara giriş sonrasında karşılaşılan sorunların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, Türkiye pazarında gıda güvenliği ve gıda denetimi alanında faaliyet gösteren global işletmeler içerisinde ulaşılabilen ve görüşmeyi kabul eden işletmeler ile sınırlıdır.

3.2. Araştırma Soruları

Araştırma soruları aşağıda belirtildiği şekildedir;

- Gıda güvenliği ve denetimi alanında küresel pazarlara giriş stratejileri nelerdir?
- Küresel pazarlara girişte ve uygulanan stratejilerdeki kıstaslar nelerdir?
- Pazara giriş esnasında ve sonrasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, keşifsel nitelikte tasarlanan nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yöntemi uygulanmıştır. Vaka analizi; seçilen olayın, sürecin ya da olgunun bütünlüğü ve birliği dâhilinde, derinlemesine araştırmayı, seçilenin kendi doğal ortamında ve bağlamında incelenmesini, tüm karmaşık süreçleri de dikkate alarak mümkün kılmaktadır. Derinlemesine irdemeler yapmak, katılımcılardan elde edilen görüş ve bakış açıları arasındaki benzerlik ve farklılıkları yakından anlamak ve aktarmak, bu hususta oldukça anlamlı ve fazla bilgi sunmak vaka analizi şeklinde ifade edilmektedir (Yin, 2002; Punch, 2014). Söz konusu niteliğe sahip çalışmalarda 3 ila 4 kadar katılımcı ile çalışma yapılabilen ve katılımcılara araştırma kapsamı ve amacı dâhilinde sorular yöneltilerek derinlemesine bilgi edilmesi hedeflenmektedir (Ritchie ve Lewis, 2003). Bu çalışma amaca yönelik hususlar çerçevesinde ele alınmış ve genelleme yapacak sonuçlar ileri sürmemiştir. Elde edilen bulgular, yalnızca vaka kapsamında irdelenmiştir.

3.4. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Türkiye’de gıda güvenliği ve kalitesinin denetimine ilişkin yönetmelik Eylül 2008 yılında Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna rağmen Global Food Security Index’e göre Türkiye 113 ülke arasında 2019 yılında 41., 2020 yılında 47. ve 2021 yılında 48. sırada yer almıştır (<https://foodsecurityindex.eiu.com/>, 2020; The Economist, 2021; impact.economist.com, 2021). Dünya Sağlık Örgütü’nün 6 Haziran 2019 tarihli bildirgesinde “her yıl dünyada yaklaşık 10 kişiden 1’i (tahminen 600 milyon kişi) hastalanmakta ve ayrıca bakteri, virüs, parazit veya kimyasal maddelerin tüketilmesi sonucu 400 bin kişi hayatını kaybetmektedir” şeklinde gıda güvenliğinin ve denetimin önemine vurgu yapılmaktadır (WHO, 2019). Gıda güvenliği ve kalite denetiminin önemi dikkate alındığında global firmaların, pazara giriş stratejilerini, giriş kıstaslarını ve giriş süreci/sonrası

karşılaştıkları sorunları derinlemesine anlamak amacı ile dünya çapında 100'ün üzerinde akredite laboratuvar ile Türkiye dahil 26 ülkede faaliyet gösteren global bir gıda güvenliği ve denetimi firması araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışmada erişimi kolay olan ve arzu edilen niteliklere sahip olma hususları dikkate alınarak yargısal örneklem uygulanmıştır. Buna bağlı olarak seçilen kişilerle yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş ve kapsama bağlı kalınarak detaylı incelemeler sağlanmıştır (Berg, 2001; Keegan, 2009; Mills vd., 2010; Nakip ve Yaraş, 2017). Bahsedilen kıstaslar doğrultusunda mülakat gerçekleştirilen kişiler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcı Bilgisi

Katılımcı Kodu	Görevi	Firmadaki Görev Süresi
A	Küresel Kilit Müşteri Yöneticisi	8 yıl
B	Test Dışı Hizmetler Satış Müdürü	7 yıl
C	Ege Bölge Satış Yöneticisi	5 yıl

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın veri analiz süresince “betimsel analiz” kullanılmıştır. Betimsel analiz elde edilen verilerin literatür tabanlı önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda özetlenmesi, yorumlanması ve okuyucuya sunulmasını ifade etmektedir. Betimsel analizin temel amacı mevcut veriler ışığında elde edilen bulguların okuyucuya özet ve yorumlanmış bir şekilde sunulması olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Konu yaklaşım ile birlikte görüşmecilerin ifadeleri çarpıcı biçimde yansıtma amacı ile doğrudan alıntı şeklinde verilmektedir.

4. Bulgular

Çalışmada katılımcının gıda güvenliği ve kalite denetimi firmalarının pazara giriş stratejileri, pazara giriş kriterlerini belirleyen kriterleri ve söz konusu süreç ve sonrasında karşılaştıkları zorlukları anlaşılmasına çalışılmıştır.

4.1. Pazara Giriş Stratejileri

Çalışmada katılımcılar global düzeyde bir gıda güvenliği ve kalite denetimi firmasının yabancı pazarlara giriş stratejisi olarak izlediği yolu kademeli olarak anlatmaktadır. Katılımcının ifadeleri dikkate alındığında ilgili sektörde pazara giriş stratejilerinin ilk ve öncelikli uygulamasının tam sahiplik ifadesi olarak satın alma olduğu, buna alternatif olarak ortak girişime yakın bir şekilde ilgili pazarda faaliyet gösteren işletmelerle ortaklık kurularak –yine satın alma yolu ile- pazara giriş gerçekleştirildiği görülmektedir. Katılımcının giriş stratejilerine ilişkin ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

“...Türkiye pazarına giriş stratejisi olarak İzmir'deki laboratuvarı satın almış oluyor 2014 yılında. Aynı dönemde İstanbul'da başka bir firmanın %50 satın almasını yapıyor. 2017 yılının başında da komple satın alıyor” (C)

“Evet sürekli satın alma aslında. Malezya'da aldı, Güney Afrika'da aldı, Brezilya'da aldı en son bunlar var... Veya ortaklık kuruyor. 19. YY.'dan beri var olan bir firma olduğu için o dönemde kendi altyapısını kurmak için bu tür yatırımlar yapmıştır, laboratuvarları açmıştır ama son dönemde

bu birleşmelerden yola çıkarsak satın alma yaparak pazara girmesi daha mantıklı aslında. Daha öngörülebilir oluyor şimdi.” (B)

Ayrıca sektörde satın alma ile birlikte giriş yapılan pazarın hinterlandına, ithalat-ihracat trafiğinde firmaların ilişkilerine bağlı olarak müşteri tercihlerinin ihracat ile de pazara giriş yapılmasını sağladığı belirtilmektedir. Bu duruma ilişkin ifadeler aşağıdaki şekildedir:

“İhracat şöyle var. Azerbaycan'dan numune geliyor bize. Onun analizini yapıyoruz, sample yolluyor, biz burada analizini yapıp raporlamasını yapıyoruz.” (A)

Belirtildiği üzere ilgili sektörde yoğun bir şekilde satın alma ile küresel pazarlara giriş gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Firmaların küresel pazarlara girişte satın alma stratejisi izlemesinin yalnızca tercihli bir sebep olmadığı, bir takım kriterlere ve sektörün yapısı gereği ortaya çıkan zorunluluklara bağlı olduğu da ayrıca belirtilmektedir.

4.2. Pazara Giriş Kriterleri

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilere göre gıda güvenliği ve kalite denetimi sektöründe faaliyet gösteren firmanın yabancı pazarlara söz konusu ülke pazarındaki faaliyet düzeyine, teknik yeterliliğe sahip laboratuvar ve personel durumuna, firmanın öz kabiliyetlerine, söz konusu ülkedeki rakiplerin durumlarına, küresel düzeydeki politik ilişkilere, ilgili pazarın politik yapısına ve yasal düzenlemelerine, söz konusu ülkenin söz konusu alandaki ticari hacmine ve küresel düzeyde elde edilebilecek veri havuzuna bağlı olarak giriş gerçekleştirmektedir. Bu kriterleri belirtir ifadeler aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır:

“Veri toplamak amaçlı da olabilir bu tür şeyler. Gıda sektörü dünyanın en büyük sağlıkla beraber iki sektörü... Çok ciddi bir veri analizi yapılmış oluyor aslında... Firma şunu görebiliyor çok net şu an İzmir'de Torbalı'daki bir tarlada biberi hangi pestisit, hangi böcek ilacı atılıyor, ürünün üzerindeki kalıntı miktarını tespit ediyor... (C)

“Burada önemli konu üreticiler aslında. Global pazarda bütün firmalar içiçe geçmiş durumda ihracat ithalat kanalında. Türkiye bu konuda çok aktif bir ülke... İnsan yapısı önemli. Türkiye hem halk olarak hem iş olarak hem iklim olarak her şeyi içinde barındıran bir ülke yani. Yönlendirebileceğin de bir ülke. Yani ticari potansiyeli önemli aslında yatırım yapmak için.” (A)

Gıda güvenliği ve kalitesinin denetimi konusunda faaliyet gösteren işletmelerin global pazarlara açılırken ayrıca dikkat etmesi gereken kriterler olduğu da özellikle belirtilmektedir. Katılımcı tarafından giriş stratejilerini belirleme noktasında diğer birçok sektörde var olan yasal düzenlemelere ilave kıstasların da olduğu şu şekilde ifade edilmektedir:

“Mesela lojistik sektöründe çalışan bir firmanın herhangi bir ülkeye yatırım yapacağını düşün. Fabrikasını kurar, tesisatları, makinelerini, araçlarını satın alır vs. bunu yapabilir. Bunu bir aylık süre zarfında yapabilir ama bir analizin yatırımını yapmak kolay olmuyor. Onun belli süreçleri var. Altı ayda, bir senede analizi bünyene katabileceğin süreçler var... Bir pestisit analizinde yaklaşık 700-800 tane parametre var... Biz iki ay boyunca analiz hizmeti veremeyeceğiz sadece binayı değiştirdiğimiz için. Çünkü bir analiz akredite edilirken ya da bakanlık onay verirken oradaki optimize edilmiş tüm şartlara göre veriliyor. Başka bir binaya geçtiğinde o iptal oluyor.” (B)

“O analizi yapan personel de önemli. O analizi sürekli yapıyor olması lazım ki doğru yapılabilir duruma gelsin, o yüzden personel değiştirmez kolay kolay. Teknik bir iş çünkü. Bazı analizleri bazı personel yapmak zorunda, o personelin adı yazıyor mesela. O değiştiğinde farklı bir

kişiyi daha akredite etmen lazım. Oraya not düşürülüyor çünkü şu şu personel tarafından yapılmıştır diye denetim esnasında. Ehliyet gibi ama o ehliyeti başka yere taşıyamıyor mesela.” (C)

Yasal düzenlemelerin pazara giriş stratejilerini belirleme noktasındaki etki düzeyine ilave olarak politik ilişkilerin de pazara girip girmeme, ilgili pazarda satın alma stratejisi haricinde dahi faaliyet gösterip göstermeme noktasında önemli olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda politik kıstaslara ilişkin yer alan ifadeler ile birlikte yasal ve politik gerekçelerin ilgili sektörde oldukça önemli belirleyiciler olduğu gözlenmektedir.

“Müşteri bizden talep ediyor ama çalışamazsın diyor firma, ambargo yani. Biz de hangi ülkelerle çalışılamaz diye liste var. Liste politik bir liste. O yüzden senin yaptığın her iş bakanlık tarafından kontrol edilen bir iş o yüzden hükümetler de... Hükümet demiyim de devletler de bu işin içinde olmak zorunda. Her şeyi bakanlık onayından geçtiği için Bakanlığının yetkilendirdiği, yetki verdiği bir kurumuz, başka bir şey değil aslında.” (B)

“Bir firmanın, hâlihazırda globalde çalıştığı bir müşterisinin, giriş yapacağı pazardaki etkinliği de önemli, çünkü hazır müşteri... Bizim global müşterimizin 500 tane mağazası var zaten Türkiye’de. Ben zaten bununla globalde çalışıyorum direk bu benim müşterim gibi de düşünebilir...” (A)

Ayrıca firmanın pazara giriş stratejilerini belirlerken rakiplerin pazardaki hâkimiyeti gibi kriterleri dikkate alması, pazara giriş stratejilerden ziyade giriş yoğunluğunu etkilediği gözlenmektedir. Giriş stratejisi olarak yine satın alma yöntemi uyguladığı, fakat satın alma düzeyini ne şekilde değiştirdiği aşağıda yer alan ifadelerle aktarılmaktadır:

“Bizim grup firmanın yetkinlikleri, bizim öz kabiliyetlerimiz... O pazara girişteki bazı noktalarda eksiklerimiz vardır mesela, o alanda yokuzdur, o pazar da oranın yoğun olduğu bir pazardır, oraya yatırım yapmaz. Pazar çok kuvvetli olsa bile giriş yapmayabilir.” (A)

“Almanya’da yeni satın alma yaptık. Bazı firmaların güçlü olduğu yerler var mesela, orada çok güçlü oldukları için oraya çok fazla yatırım yapmıyor firmamız... Bu tip firmalar menşesine göre laboratuvar seçtiği için çok fazla girilmiyor o pazarlara. Ne yapıyor orada? Ufak spesifik hizmetler vermeye çalışıyor etiketlendirme yönetmeliğine göre...” (C)

Ayrıca ilgili alanda pazara giriş stratejilerine ve bu giriş stratejilerini etkileyen kıstaslara eş zamanlı olarak takip eden zorlukların da olduğu ifade edilmektedir. Firmaların sektörün yapısına bağlı olarak diğer birçok sektörden daha farklı zorluklarla karşılaşarak giriş stratejilerini belirlediği gözlenmektedir.

4.3. Karşılaşılan Zorluklar

Gerçekleştirilen çalışmada gıda güvenliği ve kalitesinin denetimi alanında faaliyet gösteren işletmelerin küresel pazarlara girişini etkileyen zorlukların yatırım geri dönüşünün olası belirsizlikleri ve sürenin uzunluğu, müşterilerin asli hizmet dışı beklentileri, demografik özellikler, sermayeden bağımsız gereklilikler, rakiplerin yetkinlik düzeyleri, politik engeller ve yasal düzenlemelerin zorluk düzeyi olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Söz konusu zorluklara ilişkin ifadeler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

“...bazı ülkelerle çalışılamıyor, mesela İran. Şimdi bu mesela politika, engel...” (C)

“...parayla olmuyor çünkü prosedürler da var. Bizim hacmimizin %70-80'inin analiz oluşturuyor mesela. Ona rağmen girmiyor, giremiyor. Engel bunlar.... Mesela İzmir'de pestisit analizini kapsamına alacak. 800 parametreyi birden alamıyor. 200 parametreyi alabiliyor, 300 alabiliyor. Ama burada pazarda bu 800 parametreye bakabilen laboratuvarlar var. Bu engel mesela. Buraya yatırım yapmaya engel.” (B)

“Demografik özellikler olabilir burada çünkü biraz daha iş şeyden dönüyor ahbablık dostluk ilişkisi fazla mesela Türkiye'de. Profesyonellik biraz daha az diğer ülkelere göre, Avrupa ülkelerine göre... İzmir'deki firmalar diyor ki ben İstanbul'la çalışmak istemiyorum veya ben yerel Laboratuvarlarla çalışmak istiyorum Türk Laboratuvarları ile yabancı menşei laboratuvarlarla çalışmak istemiyorum diyor... Dışarıya numune göndermek istemiyor veya farklı bir şehirde benim kendi iç dinamiklerimi bilmeyen firmayı istemiyor. Ülkeler değil, şehirler arasında bile bu var yani.” (A)

“Evet sıfırdan, her şeyi sıfırdan kurularak yapma gibi bir niyeti yok bunu istemez... Çünkü süreçler yetkinlik üzerinden ilerliyor burada. O laboratuvarın yetkinliğini satın alman gerekiyor, onu kullanman gerekiyor o bölgede çünkü o kapsamda belli çalışmaları yapmış zamanında. O ülkenin bakanlığı tarafından onay verilmiş bir laboratuvar. Sen sıfırdan kurmaya kalksan beş sene iş yapamazsın yani.” (C)

İlgili sektörde pazara giriş için satın alma stratejinin en belirgin yöntem olmasını sağlayan temel faktörün en temelde yasal düzenlemeler olduğu gözlenmektedir. Satın almanın planlandığı işletmenin söz konusu ülkenin yasal düzenlemeleri kapsamında ismi dâhil olmak üzere elde etmiş olduğu yetkinlik, belgelendirme, analiz kabiliyeti vb. gibi kriterler yabancı sermayeli yatırımcılar için diğer birçok alternatif pazara giriş stratejisinin devre dışı kalmasına sebep olmaktadır. Firmaların isminin dahi bu akreditasyon vb. süreçlere dâhil olduğunun ve bu durumun da satın alma stratejisine yönlendiren etmenlerden biri olduğunun da üzerinde özellikle durulmaktadır. Bu duruma ilişkin ifadeler şu şekildedir:

“Bu çok karışık bir konu niye çünkü akreditasyon konusu var... Bu akreditasyon süreçleri altı ay - bir seneyi bulan süreçler. Cihazların validasyonu yapılıyor, analizleri doğru yapıyor musun? Çok kez testlere giriyorsun TÜRKAK tarafından? Bunu kaybedersen isimle beraber, komple o süreçleri baştan alman gerekiyor. 8000 tane analiz kapsamımız var bizim mesela. O tüm kapsamı yenilemen gerekiyor, o yüzden isim de değiştiremiyor belli noktalarda... Bunu diğer sektörler gibi düşünmeyelim. Burada biraz daha akreditasyon konusu gündemde olduğu için ondan dolayı bu isimler halen daha baki olarak devam ediyordur işte.” (C)

Tartışma ve Sonuç

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda gıda güvenliği ve kalitesinin denetimi alanında faaliyet gösteren firmaların küresel pazarlara giriş stratejisi olarak yoğun bir şekilde satın alma temelli tam sahiplik ya da ortak girişime benzer yapılara yöneldiği anlaşılmaktadır. Tamamen sahip olunan iştirak olarak da ifade edilebilecek olan giriş stratejisi küresel pazara giriş yöntemi olarak en kapsamlı giriş şekli olarak (Kotler ve Armstrong, 1994) ifade edilmektedir. Buradan hareketle firmanın benzer şekilde yetersiz altyapı, personel kaynağındaki yetersizlikler, iş uygulamaları, yasalar, düzenlemeler ve yönetmelikler vb. konularında karşılaşılabilecekleri zorlukları ortadan kaldırmak gibi kaygılar ile (Cengiz vd., 2003; Schlegelmilch, 2016) söz konusu stratejileri tercih ettiği gözlenmektedir. Diğer bir taraftan fabrika, tesis vb. yapmak gibi girişimlerin doğurabileceği zorlukları devre dışı bırakmayı hedeflediği, böylelikle piyasa bilgisine erişim zorluğunun (Maqsoom vd., 2016) yaratabileceği finansal riskleri de azaltmaya odaklandığı varsayılmaktadır.

Satın alma stratejisinde önemli kriterlerden biri olarak ifade edilen ilgili pazardaki müşteri hacmi ve firma ile aynı menşe-i ülkeye sahip diğer markaların varlığının da (Holtbrügge ve Berning, 2018) pazara giriş noktasında belirleyici bir kriter olarak ifade edilmektedir. Diğer bir taraftan firmanın politik süreçlere bağlı olarak çalışmayı tercih etmediği ülkeler olduğu da gözlenmektedir. Buradan hareketle üst yönetim tercihlerinin de Benmamoun vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada belirtildiği üzere küresel pazarlara giriş stratejisinde etkin rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Firmaların yasal düzenlemelere bağlı olarak pazara giriş konusunda oldukça zorlandıkları, bu zorlukları aşabilmek adına en ideal giriş stratejinin satın alma stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. Fakat buradaki mevcut zorluğun Gleb (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada belirtildiği üzere yabancı yatırımcıyı engellemek amacı ile gerçekleştirilen düzenlemeler olmadığı anlaşılmaktadır. Bu zorlukların işin doğası gereği, gerekliliklerden ortaya çıktığı gözlenmektedir. Elde edilen bulgulardan anlaşılacağı üzere yabancı sermayeli işletmelerle çalışmama konusu müşterilerin tercihi ile açıklanmaktadır.

Ayrıca Kaplan (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ve küresel markalarla rekabet etmek zorunda kalan işletmelerin rekabette sürü psikoloji ile pazar liderini takip ettiği ifade edilmektedir. Fakat çalışmadan elde edilen bulgulara göre ilgili sektörde iş ve işlemler tamamının devlet kontrol, onay ve yönlendirmeleri ile gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak da sektörün pazar liderinin yön vermesinden ziyade yasal düzenlemeler, yönetmelikler vb. ile şekillendiği gözlenmektedir.

Giriş stratejisini belirleyen kriterler ve zorluklar dikkate alındığında satın alma ve tam sahiplik ile birlikte zaman zaman ihracat faaliyeti gerçekleştirdiği de gözlenmektedir. Firmaların ilgili sektörde yeterli büyüme fırsatı bulunmayan pazarlara satın alma vb. yatırım yapmak yerine kar marjını artırmak, küresel pazardaki bağlantılarını genişletmek, rekabette firmanın gücünü artırmak (Hennessey ve Jeannet, 1998; Kırdar, 2002) kaygıları ile ihracat faaliyetlerine yöneldiği varsayılmaktadır.

Sonuç olarak gıda güvenliği ve kalitesinin denetimine ilişkin faaliyet gösteren işletmelerin küresel pazarlara giriş stratejilerinde çok ciddi düzeyde yasal düzenlemelerden etkilendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte gıda sektörünün devlet ile sürekli etkileşimli yapısının, politik sebeplere bağlı olarak giriş kararı üzerinde rol oynadığı da gözlenmektedir. Pazara girişte izlenen strateji olan satın alma uygulamasının pazara giriş sonrasında da devam ettiği, yerel çözümler için de benzer bir uygulamaya başvurulduğu, faaliyet düzeyi değişse dahi öncelikli tercihin satın alma stratejisi olduğu anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte çalışmanın kapsamı ve yöntemi dikkate alındığında elde edilen bulgular ve sonuçların genellenebilir olmadığı, yalnızca araştırma kapsamına alınan örneklem ile sınırlı olduğu ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak çalışmanın Türkiye pazarında ilgili alanda faaliyet gösteren diğer işletmeleri de örnekleme dâhil ederek genişletilmesinin uygun olacağı belirtilmektedir.

Kaynakça

1. Abalkhanov A. (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. Akın, H. (2006). *Yeni İşimiz Dış Ticaret*. İstanbul: Elma Yayın Evi.
3. Albaumb, G., Strandskov, J. ve Duerr, E. (2002). *International Marketing and Export Management*, 4. Baskı. Prentice Hall.
4. Ayden, Y., Demirbağ, M. ve Tatoğlu, E. (2018). Market Entry Strategies of Turkish MNEs. *Turkish Multinationals, Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets*, 127-168.
5. Baker, W., Grinstein, A. ve Perin, M. (2019). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 63-91.
6. Benmamoun, M., Kalliny, M., Chun, W. ve Kim, S.H. (2018). The Impact Of Manager's Animosity And Ethnocentrism On Multinational Enterprise (MNE) International Entry-Mode Decision. *Thunderbird International Business Review*, 61 (2), 413-423.
7. Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods For Social Scientists*. Boston: Allyn & Bacon.
8. Can, E. ve Seyit, E. (2016). Türkiye'deki Özel Hastaneler İçin Küresel Pazara Giriş Stratejileri Üzerine Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2, 31-44.
9. Cateora, P.R. ve Graham, J.L. (1999). *International Marketing*, 10. Baskı. McGraw Hill.
10. Cengiz, E., Gegez, E.A., Arslan, M. ve Pirtini, S. (2003), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
11. Cheptegei, D.K. ve Yabs, J. (2016). Oreign Market Entry Strategies Used By Multinational Corporations In Kenya: A Case Of Coca Cola Kenya Ltd. *European Journal of Business and Strategic Management*, 1 (2), 71 – 85.
12. CSFS (Centre for Studies in Food Security). (2015). *The Five A's of Food Security*. Ryerson Üniversitesi, Toronto <https://www.ryerson.ca/foodsecurity/>
13. Çukur, F., Yücel, B. ve Demirbaş, N. (2016). AB ve Türkiye'de Arıcılık Faaliyetine Yönelik Gıda Güvenliği Uygulamaları Sorunlar ve Öneriler. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 22 (2), 87-95.
14. Demir, M. (2006). *İhracat ve İhracat Teşvikleri*, 2. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
15. Douxchamps, S., Van Wijk, M.T., Silvestri, S., Moussa, A.S., Quiros, C., Ndour, N.Y.B., Buah, S., Somé, L., Herrero, M., Kristjanson, P., Ouedraogo, M., Thornton, P.K., Van Asten, P., Zougmore, R. ve Rufino, M.C. (2016). Linking agricultural adaptation strategies, food security and vulnerability: evidence from West Africa. *Regional Environmental Change*, 1-13.
16. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD). (2012). OECD Environmental Outlook to 2050, The Consequences Of Inaction, OECD Publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/environment/oecd-environmental-outlook-to-2050_9789264122246-en#page3
17. Erenler, S. (2001). Uluslararası Paz arlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
18. Erramilli, M.K. ve Rao, C.P. (1990). Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. *Management International Review*, 30, (2), 135-150.
19. FAO. (2009). How to Feed the World in 2050. *High- Level Expert Forum, 12-13 Ekim 2009*. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf
20. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2019). *Trade Reforms and Food Security, Conceptualizing the linkages*. Roma, 2003. <http://www.fao.org/3/a-y4671e.pdf>
21. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2019). *Food safety, everyone's business*. <http://www.fao.org/3/ca4449en/ca4449en.pdf>
22. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). A Guide to World Food Safety Day 2021. <https://www.who.int/publications/m/item/a-guide-to-world-food-safety-day-2021>
23. Gleb, B. ve Liudmila, P. (2018). FDI Motivation And Entry Strategies Of Russian Companies In The Chinese Market. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 104, 439-447.
24. Gutierrez, F.R. ve Machuca, K.L.J. (2017). International markets entry strategy determinants: an exploratory study in Peru. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 33 (59), 1-19.
25. Günay, G. N. (2005). Türkiye'de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Ege Akademik Bakış*, 5, 115-140.
26. Hennessey, H.D. ve Jeannet, J.P. (1988). *International Marketing Management Studies and Cases*. Haughten Mifflin Company.
27. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A Market Responsive Approach*. Prentice Hall.
28. Holtbrügge, D. ve Berning, S. C. (2018). Market Entry Strategies and Performance of Chinese Firms in Germany: The Moderating Effect of Home Government Support, *Management International Review*, 58, 1 (6), 147-170.
29. Hwang, S.W. (2017). Middle-ground players in dynamic imitative markets: global entry strategies of Korean firms in the biosimilars market. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29 (3), 325-338.

30. <http://www.fao.org/food/food-safety-quality/capacity-development/haccp/en/> adresinden 2 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
31. <http://www.fao.org/food-safety/en/> adresinden 8 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
32. <http://www.fao.org/3/a0104e/a0104e08.htm> adresinden 19 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
33. <https://foodsecurityindex.eiu.com/> adresinden 12 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
34. <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/> adresinden 11 Nisan 2022 tarihinde erişilmiştir.
35. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080926-4.htm> adresinden 21 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
36. <http://tesk.org.tr/view/mevzuat/goster.php?Guid=80b81e70-1a76-11ea-9eaf-000c29b32a85> adresinden 10 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
37. <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=70> adresinden 15 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
38. <https://www.who.int/news-room/detail/06-06-2019-food-safety-is-everyones-business> adresinden 20 Nisan 2020 tarihinde erişilmiştir.
39. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> adresinden 13 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
40. Jung, J. (2004). Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies. *The Journal of Media Economics*, 17 (1), 35–50.
41. Kaplan, T. (2017). The Bandwagon Effect Of Leaders' Entry Strategies On Followers' Entry Strategies. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 8, 64-72.
42. Karafakioğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
43. Keegan, S. F. (2009). *People, Cultures And Qualitative Research Good Decision Making Through Understanding Markets*. Londra: Kogan Page Publishing.
44. Kittilaksanawong, W. (2016). Institutional distances, resources and entry strategies Evidence from newly industrialized economy firms. *International Journal of Emerging Markets*, 12 (1), 58-78
45. Koç, G. ve Uzman, A. (2015). Gıda Güvencesi Ve Gıda Güvenliği Kavramsal Çerçeve, Gelişmeler ve Türkiye. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 21 (1), 39-48.
46. Koç, G. ve Uzman, A. (2019). Küresel Gıda Güvencesinin İzlenmesi ve Haritalanması Üzerine Bir Değerlendirme. *ADÜ Ziraat Dergisi*, 16, 237-244.
47. Kotler, P. ve Armstrong G. (1994), *Principles Of Marketing*, 7. Edu.
48. Kotobe, M. ve Helsen, K. (1998). *Global Marketing Management*. John Wiley 8. Cons. Inc.
49. Levi, K.J.B. (2007). *Market Entry Strategies of Foreign Telecom Companies in India*. Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
50. Maqsoom, A., Kan, A.Q., Ali, U. ve Mehmood, F. (2016). Foreign market entry An analysis of barriers and market entry modes adopted by Pakistani Contractors. *Creative Construction Conference 2016, Budapest, Hungary, 25-28 June 2016*.
51. Mills, A. J., Durepos, G., Wiebe, E. (2010). 1). Londra: Sage Publications.
52. Mucuk, İ. (2001), *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
53. Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). SPS Encyclopedia Of Case Study Research (Vol. S Uygulamalı Pazarlamada Araştırma Teknikleri (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
54. Oo, K.S., Than, S.S. ve Oo, T.H. (2019). A Model HACCP Plan for Fish Seasoning Powder Production. *American Journal of Food Science and Technology*, 7, (6), 200-204.
55. Peng, M.W. (2018). *Global 4 Global Business* (4. Baskı). Boston: Cengage Learning.
56. Punch, K. F. (2014). Sosyal araştırmalara giriş, nitel ve nicel yaklaşımlar (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi
57. Ritchie, J., ve Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice—A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
58. Schlegelmilch, B. (2016) *Global Marketing Strategy An Executive Digest*. İsviçre: Springer
59. Setjort, M. ve Lindsten, C.L. (1995). *How To Succeed In Export*. Academic Press, Jönköping Üniversitesi.
60. Singh, D., Singh, D. ve Sandhu, N. (2017). New Market Entry Strategies: Public and Private Sector Banks in India. *SCMS Journal of Indian Management, January - March 2017, 123-134*.
61. Soon, J. M., Brazier, A. ve Wallace, C. (2020). Determining common contributory factors in food safety incidents – A review of global outbreaks and recalls 2008–2018. *Trends in Food Science & Technology*. 97, 76-87.
62. Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G. ve Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 57(4), 1–17.
63. Tenekecioğlu, B. (2002). *Uluslararası Pazarlama*. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
64. The Economist. (2021). Global Food Security Index 2020 Addressing structural inequalities to build strong and sustainable food systems. <https://www.agbiz.co.za/document/open/global-food-security-index-2020> adresinden 11 Nisan 2022 tarihinde erişilmiştir.
65. T.C. Resmi Gazete. (1930). Belediye Kanunu. 14.04.1930 Sayı: 1471. Başvekâlet Müdevvenat Matbaası.

66. T.C. Resmi Gazete. (1995). Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname. 28.06.1995. Sayı: 22327.
67. T.C. Resmi Gazete. (2004). Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. 05.06.2004. Sayı: 25483.
68. T.C. Resmi Gazete. (2008). Gıda Güvenliği Ve Kalitesinin Denetimi Ve Kontrolüne Dair Yönetmelik. 26.09.2008. Sayı: 27009.
69. T.C. Resmi Gazete. (2011). Gıda Hijyeni Yönetmeliği. 11.12.2011. Sayı: 28145.
70. T.C. Resmi Gazete. (2011). Gıda Ve Yemin Resmi Kontrollerine Dair Yönetmelik. 17.12.2011. Sayı: 28145.
71. T.C. Resmi Gazete. (2013). Türk Gıda Kodeksi Gıda Katkı Maddeleri Yönetmeliği. 30.06.2013. Sayı: 28693.
72. T.C. Resmi Gazete. (2017). Türk Gıda Kodeksi Gıda Etiketleme Ve Tüketicileri Bilgilendirme Yönetmeliği. 26.01.2017. Sayı: 29960.
73. T.C. Resmi Gazete. (2017). Türk Gıda Kodeksi Gıda Katkı Maddelerinin Spesifikasyonları Hakkında Yönetmelik. 03.04.2017. Sayı: 30027.
74. UNICEF, World Food Programme & World Health Organization. (2020). The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. (<http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>)
75. Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., ve Palmatier, R. W. (2018). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30–60.
76. Walvoord, R.W. (2001). Foreign Market Entry Strategies. *Advanced Management Journal*, Spring, 14–26.
77. Yalçın K. (2002). *Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Stratejileri*. İstanbul.
78. Yin, R. K. (2002). Case study research (Design and methods). California: Sage Publication.
79. Yoboue, W.K., Yi, K. ve Antwi, H.A. (2017). New Paradigms in International Market Entry : A Reflection on the Present and the Future. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 3(2), 59-67.
80. Zhao, S. ve Priporas, C.V. (2016). Information technology and marketing performance within international market-entry alliances A review and an integrated conceptual framework. *International Marketing Review*, 34(1), 5-28.