

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

103781

Tolga YAZICI

Danışman
Prof. Dr. Muammer DOĞAN

2001

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci “ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım .

Tarih 17.7.2008



Tolga YAZICI



Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre Anabilim/Anasanat Dalı yüksekisans/doktora öğrencisi.....'nin..... konulu tezi incelenmiş ve aday/3.1.11.....1.2011... tarihinde, saat ..14.00..da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..90..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...b.2.2.2.1.1..... olduğuna oy.....b.2.2.2.1.1..... ile karar verildi.

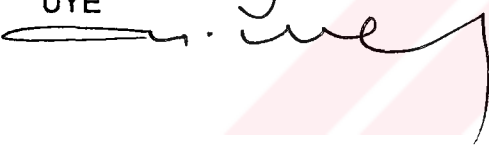
Prof. Dr. M. Samir DOĞAN

BASKAN



Prof. Dr. Nurel ÖNER

ÜYE



Prof. Dr. Nevzat GİRAN

ÜYE



YÜKSEKÖĞRENİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin Yazarının

Soyadı: YAZICI

Adı: TOLGA

Tezin Türkçe Adı: İŞLETMELERDE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİ

Tezin Yabancı dildeki adı: THE INTERNATIONALIZATION PROCESS IN THE FIRMS

Tezin Yapıldığı Üniversite: DOKUZ EYLÜL

Yılı: 2001

Tezin Yapıldığı Enstitü: SOSYAL BİLİMLER

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans :

☒

Dili: TÜRKÇE

Sayfa Sayısı: 108

Doktora :

☐

Referans Sayısı: 47

Tıpta Uzmanlık :

☐

Sanatta Yeterlilik :

☐

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: PROF DR Adı: MUAMMER

Soyadı: DOĞAN

Ünvanı: Adı:

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler

İngilizce anahtar kelimeler

1-ULUSLARARASI LAŞMA

1-INTERNATIONALIZATION

2- SÜREÇ

2-PROCESS

3- İŞLETMELER

3-FIRMS

4- İHRACAT

4-EXPORT

5- KOBİ

5-SMEs

Tarih: 17.7.2001

İMZA: 

ÖNSÖZ

Bu çalışma, işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ortaya koymak ve bu süreç içerisindeki Türk işletmelerine yönelik önerilerde bulunabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmamın gerçekleşmesinde gösterdikleri hoşgörü ve katkılarından dolayı sayın tez danışmanım Prof. Dr. Muammer Doğan' a teşekkür ederim.

Tarih 17.7.2001

Tolga YAZICI

ÖZET

Uluslararası işletmecilik, İşletme Bilimine bağlı olarak pek çok boyutu olan bir çalışma alanıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin ve bu sürecin işletme yapıları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, işletme yönetimince gerçekleştirilmesi gereken belirli birtakım aşamalardan oluşan bir süreçtir. Yapılan araştırmalarla belirlenen bu aşamaların birbirini takip etmesi, işletmenin uluslararası alanda başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır.

Çalışma, işletmelerin uluslararasılaşma süreci içerisindeki yapısal gelişmelerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, birinci bölümde, uluslararası işletmeciliğin genel çerçevesi çizilmiştir.

İkinci bölümde, uluslararasılaşma süreci, teorideki gelişmeler ışığında araştırılmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma yöntemleri de belirtilmiştir.

Son bölümde, öncelikle Türkiye'nin genel uluslararası işletmecilik eğilimi, daha sonra da işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki konumları, işletmelerin uluslararasılaşma süreci teorisi çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sonunda, endüstriyel ağlara katılmanın, küçük ve orta boy işletmelerin uluslararasılaşmasına yaptığı katkı değerlendirilmiş ve bunun Türkiye'deki işletmeler için bir model olabileceği sonucuna varılmıştır. Endüstriyel ağlar, uluslararası üretim zincirinde hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır. Fason üretim anlaşmalarıyla bu zincirin içine giren firmalar uluslararası rekabete uygun ürünler üretmeyi öğrenebilmekte, kendi eksik ve güçlü yanlarını değerlendirme fırsatı bulabilmektedirler. Bu sayede zincirin yukarı halkalarına tırmanabilir, marka yaratma, dizayn geliştirme ve teknolojik yeniliklerle uluslararasılaşma sürecinde başarılı olabilirler.

ABSTRACT

International Business is a search area that has many dimension which blong to Business Administration Science. The aim of this study is research that internationalization process of the firms and effects of this process on the structure of firms.

Internationalization process of the firms is a process that include some stages which should be made by the menegers of the firms. This subsequently stages which found with reaserch, provide a successfull internationalization for the firms.

This study focused on structual evolution of the firms on the internationalization process. For that reason, international business environment was explained in the first part.

In the second part, internationalization process was described, in the light of theorethical evolutions. In addition, internationalization methods was explained.

In the last part, firstly Turkey's general approach to international business was examined. After that, the position of Turkish firms on the internationalization process was examined in the light of internationalization process of the firms theory.

At the and of this study, facilitative factors of joining in a network (industrial) for small and medium sized firms was discussed. And discussed that this could be model for Turkish firms. Industrial networks create a hierarchical structure on the international production chain. The firms has been joined in this chain with contractual manufacturing agreements, could improve their productions for international competition, and find a chance for estimate their strengths and weakness. In addition they could be successful on the internationalization process via rise on this chain by creating new brands, designes and technological innovations.

İŞLETMELERDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	X
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

1.1.	Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı ve Çevresi	1
1.2.	Tarihsel Gelişim	7
1.3.	Uluslararası Girişimler	11
1.3.1.	Çokuluslu Şirketler	12
1.3.2.	Küresel İşletmeler	14
1.4.	Uluslararası Yatırımlar	16
1.4.1.	Uluslararası Yatırımların Nedenleri	17
1.4.2.	Uluslararası Yatırımların Etkileri	19

İKİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

2.1	Uluslararasılaşma Sürecinin Boyutları	21
2.2	Uluslararasılaşmanın Nedenleri Ve Karşılaşılan Riskler	25
2.3	Uluslararasılaşma Süreci Teorileri	29
2.3.1.	Uppsala Modeli	30
2.3.2.	Yenilik Modeli	32
2.4	Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütlenme Modelleri	36

2.4.1. İhracat Aşaması	37
2.4.2. Uluslararası Bölüm Aşaması	38
2.4.3. Küresel Yapı Aşaması	40
2.5. Uluslararasılaşma Yöntemleri	43
2.5.1. Uluslararasılaşma Yöntemlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler	43
2.5.2. Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri	46
2.5.2.1. İhracat – İthalat	47
2.5.2.2. Lisans Verme	49
2.5.2.3. Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri	50
2.5.2.4. Kontratla Üretim	51
2.5.2.5. Anahtar Teslimi	53
2.5.2.6. Ortak Girişim	53
2.5.2.7. Tam Mülkiyet	56
2.5.2.8. Stratejik Ortaklıklar	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA

3.1. Türkiye’de Sanayileşme Dış Ticaret Politikaları ve Uluslararasılaşma	61
3.2. Türkiye’nin Dış Ticaretinin Uluslararasılaşma Boyutları	66
3.3. Türkiye’nin Dış Yatırımları ve Bir Model	71
SONUÇ	78
KAYNAKLAR	86
EKLER	88

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASEAN	Güney Doğu Asya Milletleri Birliği (Association of South-East Asean Nations)
DYSY	Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (North American Free Trade Association)
vb.	ve benzeri



ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Çokuluslu Bir İşletmenin Çevresi	s. 6
Şekil 2.1: Uluslararasılaşmanın Boyutları	s. 22
Şekil 2.2: İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci	s. 31
Şekil 2.3: Uluslararasılaşmanın Aşamaları	s. 34
Şekil 2.4: İhracat Aşamasındaki Örgüt Şeması	s. 38
Şekil 2.5: Uluslararası Bölüm Aşamasındaki Örgüt Şeması	s. 39
Şekil 2.6: Küresel Yapı Aşamasındaki Karma Örgütlenme Şeması	s. 41
Şekil 2.7: Küresel Matriks Dizayn	s. 42

TABLolar

Tablo 3.1: İhracatçı Firmaların İhracat Hacimleri	s. 68
Tablo 3.2: Dış Ticaret Değerleri	s. 68
Tablo 3.3: İhracatın Mal Grupları İtibariyle Dağılımı	s. 69
Tablo 3.4: İhracatın Ülke Gruplarına Göre Dağılımı	s. 70
Tablo 3.5: Bölgeler İtibariyle Türkiye'nin Doğrudan Sermaye Yatırımları	s. 72

EKLER LİSTESİ

EK1: Globalleşme Süreci	s. 91
EK2: İlaç Endüstrisinde Ürün Değer Eğrisi	s. 92



GİRİŞ

İşletmelerin en başta gelen gayesinin karlılık ve büyüme dolayısıyla hayatını devam ettirme olduğu bilinmektedir¹. İster özel sektörde olsun isterse de kamu sektöründe bütün işletmeler ekonomide, üretim faktörlerini bir araya getirerek bir artı değer yaratmak ve topluma hizmet etmek durumundadır. Karşılığında elde edilen kar, prestij ve tatmin duygusu girişimciliğin gelişmesine ön ayak olur. Bu durum işletmeciliğin artmasına ve geniş tabanlara yayılmasına vesile olur.

Toplumda işletmeciliğin artması için kurumsallığa verilen önemin artması gerekir. İşletmeleri ayakta tutan, kuruma olan güven ve kurumun toplumsal tabanının yani müşterisinin bulunmasıdır. İşletmecilik becerisinin artması ise ancak rekabet denilen kavramla mümkündür.

Rekabette öne çıkmak için; farklılık yaratacak bir yenilik, artı bir değer oluşturabilmek, ürün ve hizmette veya üretim sürecinde insanların yaşamlarını kolaylaştıracak bir yapı ortaya koyabilmek gerekir. Bunlardan en az birini gerçekleştirebilmek için teknolojik gelişime ihtiyaç vardır.

İşletmeler, ekonomik bütünün parçalarıdır ve artı değer yaratma sürecinde değişik yönlerden katkıları vardır. Üreticiler, tedarikçiler, toptancılar dağıtıcılar ve diğer hizmetleri sunanlar. Bu zincirde birbirine en yakın ve birbirini en iyi tanması gereken halkaları pazarlamacılar ve müşterilerdir. İşletmenin başarısı için pazarlama örgütü ve müşteri arasında kusursuz bir iletişim kurulmalıdır. Veri iletimleri ve geri bildirimler yoluyla işletme hedeflerinin tutarlılığı test edilir.

Yukarıdaki açıklamalarla işletmenin başarısını etkileyen başlıca etmenler vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre:kar, müşteri, rekabet, teknoloji, işletmeler ağı, pazarlama kavramları ister yerel olsun isterse de uluslararası bütün işletmeler için ortaktır. Bütün işletmeler, içinde bulundukları ekonomik yapı içerisinde, bu kavramlar arasındaki dengeyi sağlayabilecek bilgi, beceri ve kaynağı bir araya getirerek başarıya ulaşabilirler. O halde işletmeler açısından dahil oldukları ekonomideki yapı ve ekonomik gelişmişlik düzeyi en önemli belirleyicidir.

Bu durumda, işletmelerin içerisinde bulunduğu günümüzdeki ekonomik yapı tahlil edilmelidir. Günümüzde karşı konulamaz bir küreselleşme yaşanmaktadır. Küreselleşme kavramı çok çeşitli alanları olan ve geçmişte farklı boyutlarda yaşanmış

¹ Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (Cilt:1), İstiklal Matbaası, İzmir, 1983, s.9

olan bir süreci ifade etmektedir. Küreselleşme alanlarından biri olan üretimde küreselleşme 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızlanmış ve bunun başlıca aktörleri ABD'li firmalar olmuştur. 1970'li yıllar ile birlikte Batı Avrupa ve Japonya üretimde küreselleşmenin içine girmiş ve ABD'yi zorlamıştır. Ekonomik açıdan küreselleşmenin diğer bir alanı ise finans düzleminde olmuştur. Bilgi iletişimi, taşımacılık ve bilgisayar sistemlerindeki çok hızlı teknolojik gelişmeler özellikle 1980'den sonra finansal küreselleşmeyi getirmiştir.

Günümüzde işletmelerin içerisinde bulundukları ekonomik yapıyı en çok etkileyen küreselleşme alanı "tüketimin küreselleşmesidir". Tüketimin küreselleşmesi, tüketim kalplarının, tüketim alışkanlıklarının, alış-veriş biçimlerinin, beğenilerin, değer yargılarının ve benzeri insani özelliklerin benzeşmesini içermektedir. Öte yandan farklılıkların üstünlük olduğu ve benzeşmenin toplumsal ilişkileri hegemonyacı bir şekle sokacağı görüşü de ileri sürülmektedir. Bunun pazarlamadaki uzantısı "küresel düşün, yerel davran"dır.

Bu tartışmalarda ileri sürülen tezler dikkate alındığında; dünyanın giderek homojen bir yapı mı alacağı, yoksa bireysel farklılıkların, farklı beğenilerin kısacası farklılıkların mı değer kazanacağı henüz tam olarak belirlenememiştir. Ancak şu bir gerçektir ki dünya ekonomisinde ABD, AB ve Japonya'nın başrolü oynadığı bir ekonomik yapı uzun yıllardır devam etmektedir. Bloklaşmalar önemini artıracaktır ve blok içerisinde en azından toplum ve ekonomiyi yöneten kurallarda bir homojenleşme beklenmektedir.

İşletmeler için bilgi ve kaynaklar tarafından desteklenmesi gereken başarı koşulları ortadayken ve uluslararası ekonomik yapı her bir ülke ekonomisini ve dolayısıyla başarı faktörlerini etkilerken, işletmeler dünyadan bağışık bir şekilde yaşamlarını sürdürebilirler mi?

Herhalde mahallenin fırıncısı için bu mümkündür. Peki gerçekten mümkün müdür? Yoksa bir yabancı firma, markette bir margarin paketi büyüklüğünde ve fırına atıldığında beş dakika içerisinde tam Türk standartlarında ve damak tadına uygun bir ekmek halini alan bir maya geliştirdiğinde ve bunu çok uygun bir fiyattan satabilmek için yerli bir firmaya verdiği lisansla üretimini ve pazarlamasını Türkiye'de yaptığında da mı? Evet bu çok uç bir örnektir ancak emek yoğun üretim dediğimiz ve bizim rekabet üstünlüğümüz olduğuna inandığımız bir üründe bile bu mümkünse teknolojik gelişim gerektiren alanlarda durumumuz ne olacaktır?

Hemen şu belirtilmelidir ki Türkiye uluslararası işletmecilik alanında çok büyük aşamalar kaydetmiştir. Ancak kriz ortamının getirdiği karamsarlık havası içerisinde

elimizdekilerle yetinmeyip daha fazlası için gayret sarf etmek gerektiği düşüncesi tüm bu iyi gelişmelerin üzerine çıkmakta ve yine yeniden bir uluslararasılaşma atılımı için hazırlık dönemi geçirdiğimizi düşünerek teselli bulmaktayız.

Bu noktada, uluslararasılaşma sürecini belirli bir aşamaya getirmiş olan işletmelerin, ulusal krizlerden ve ekonominin küçülmesinden en az zarar gören işletmeler olduğu gerçeği vurgulanmalıdır. Uluslararasılaşan işletmeler, yayılma eğilimi gösteren bölgesel veya küresel krizlerden nispeten daha çok etkilenmektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin artması krizlerin yayılmasını getirmektedir. Ancak bundan da en az zararla çıkan işletmeler, uluslararasılaşmasını daha üst seviyelere çıkarmış pazar çeşitlendirmesi yapmış ve riski dağıtmış olan işletmelerdir.

Bu gerçeklerden hareketle işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik olarak bu çalışma yapılmıştır. Çalışmada, uluslararasılaşma sürecinde işletme yapılarında meydana gelen değişiklikler incelenmeye çalışılmış ve örgütlenme modelleri verilmiştir. Ayrıca dış pazarlara giriş modelleri, uluslararasılaşma süreciyle bağlantıları açısından uluslararasılaşma yöntemleri olarak verilmiştir. Bilindiği gibi bu modeller aynı zamanda uluslararası pazarlamada fiziksel dağıtım alt karması olarak da incelenmektedir. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konunun çerçevesini çizebilmek amacıyla uluslararası işletmecilik incelenmeye çalışılmıştır. Özellikle ulusal işletmecilik ve uluslararası işletmecilik arasındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmiş ve farklılığın başlıca nedeni olan uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler olarak; ekonomik, politik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik yapı faktörleri incelenmiştir. Ayrıca uluslararası işletmeciliğin tarihsel gelişim çizgisi ortaya konulmuştur.

Uluslararası işletmeciliğin başlıca aktörleri olan çokuluslu şirketler ve küresel işletmeler farklılıklarıyla incelenmiştir. Aynı bölümde daha sonra uluslararası işletmecilikte bir sıçramayı ifade eden ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra artan uluslararası yatırımlar nedenleri ve etkileri açısından incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, uluslararasılaşmanın bir süreç olarak özelliklerinin ortaya konulması, işletme bazında nedenlerinin belirlenmesi, uluslararasılaşma süreci teorisinin geldiği noktanın aktarılması ve uluslararasılaşma sürecinde işletme yapısındaki gelişmeleri açıklamak amacıyla süreç içerisindeki örgütlenme modellerinin belirtilmesi ve uluslararasılaşma yöntemlerinin sıralanması yer almıştır.

İkinci bölümün başında, uluslararasılaşma sürecinin işletmeler açısından ne olarak algılanması gerektiği ve sürecin boyutları ortaya konularak sürecin çerçevesi çizilmiş oldu. Bu noktada en önemli konu süreç içerisinde, risklerin, fırsatların,

kaynakların ve operasyon kontrolünün dengede tutulmasıdır. Buradan hareketle, uluslararasılaşmanın nedenleri ve karşılaşılan riskler aynı başlık altında incelenmiştir. Bu durum, aynı zamanda hangi risklere katlanarak, hangi fırsatları elde etmek için hangi süreçlerden geçilebileceğini bir bütünlük içerisinde gösterilebilmesine yardımcıdır.

İkinci bölümde daha sonra işletmelerin uluslararasılaşma süreci teorisi mevcut iki modeli açıklayarak incelenmiştir. Birinci model, teorinin kurucusu sayılan Uppsala Modeli ve ikinci model de Yenilik Modeli' dir. Bu konuyu incelerken ayrıca teoride önemli bir yeri olan endüstriyel ağ (network) teorisine de değinilmiştir.

Daha sonra, ortaya konulan uluslararasılaşma aşamalarına uygun olarak işletmelerin çokuluslu şirket aşamasına gelinceye kadar örgütlerinde meydana getirdikleri dönüşüm örgütlenme modelleri çerçevesinde verilmiştir. Bu modeller, ihracat aşaması, uluslararası yapı aşaması ve küresel yapı aşamasındaki örgütlerdeki bölümlere ayırma şekilleridir.

İkinci bölümde son olarak uluslararasılaşma yöntemleri incelenmiştir. Bu yöntemler uluslararası işletmecilikte dış faaliyet yöntemleri, uluslararası pazarlamada ise pazarlama stratejisi fiziksel dağıtım alt karması olarak incelenir. Çalışmada bu yöntemler, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki konumları ve risk/fırsat algılamaları ile kaynak/kontrol dengesi arayışındaki durumlarına önem verilmiştir.

Son olarak üçüncü bölümde Türk işletmelerinde uluslararasılaşma incelenmeye çalışılmıştır. Bunun için önce uluslararasılaşmada, işletmelerin dışsal ekonomik yarar sağlayabilmeleri açısından ülkenin sanayileşme düzeyinin önemi vurgulanmış ve Türkiye'nin uyguladığı sanayileşme stratejileri olan ithal ikameci sanayileşme ve ihracata dayalı sanayileşme stratejilerinin işletmelerin uluslararasılaşmasına olan etkilerine değinilmiştir.

Daha sonra Türkiye'nin son yıllardaki ihracat performansı uluslararasılaşma boyutu çerçevesinde sektörler ve pazarlar açısından incelenmiştir.

Bu bölümde son olarak Türkiye'nin dış yatırımlarına yer verilmiş ve bu aşamaya gelme durumundaki işletmeler için uluslararası endüstriyel ağlara katılmanın bir model önerisi olabileceğine üç işletmeden (BMC, Aydınli Tekstil ve Mavi Jeans) örnek vererek değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

1.1. Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı ve Çevresi

Uluslararası işletmecilik, söylenmesi kolay ancak tanımlanması zor bir kavramdır. Uluslararası işletmecilik, uluslar-ötesi ya da ulusal sınırlar arasında iş yapma şeklidir denebilir. Bir görüşe göre "Uluslararası İşletmecilik", bir ülkede, başka bir ülkede yerleşmiş olan ana şirketin sahipliğinde ve gözetiminde oluşturulan üretim ve/veya pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesidir¹.

Birden fazla ülkeden gelen kuruluşlar arasındaki iş ilişkileri uluslararası işletmeciliğin bir parçasıdır. Bu uluslararası işlemlere şu örnekler verilebilir: Ham madde veya girdilerin bir ülkeden alınıp işlenmek ya da monte edilmek üzere başka bir ülkeye gönderilmesi, bitmiş ürünlerin bir ülkeden diğerine perakende satış için gönderilmesi, düşük işgücü maliyetlerini gerçekleştirebilmek için yabancı bir ülkede fabrika kurulması ya da bir ülkedeki operasyonlarını finanse etmek için başka bir ülkedeki bankadan borçlanması². Bu gibi işlemleri gerçekleştiren kuruluşlar, tek bir şirket olduğu gibi, bir şirketler grubu ya da kamu kuruluşları da olabilir.

Dolayısıyla iş yapma platformu uluslararası boyuta ulaşmakta ve rekabet alanı genişlemektedir. Bu şekilde yüzeysel bir genişlemenin yanında iş süreçlerinde bir derinleşmeden de bahsedilmelidir. Uluslararası işletmeciliğe konu olan işlemler, yerel faaliyetlerin bir uzantısı olabileceği gibi tamamen uluslararası alana özgün faaliyetlerden de söz edilmelidir. Örneğin; yatırım izinleri, uluslararası patentler gibi hukuki işlemler ya da farklı para birimlerinden oluşan fonların tutulması veya kullanılması gibi finansal işlemler uluslararası işletmeciliğin konusudur.

Günümüzde, dünya genelindeki hemen bütün ülkelere gelen birçok işletme uluslararası işletmeciliğin çeşitli aşamalarında faaliyet göstermektedir. İhracat-İthalat faaliyetlerini yürüten uluslararası pazar odaklı KOBİ'lerden, karını dünya ölçeğinde maksimize etmeyi planlayan ve buna yönelik olarak değer yaratma sürecini en verimli şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla kendisi için en uygun yerlere faaliyetlerini yayan bir organizasyon olan "küresel işletmeler"e kadar bütün işletme türleri uluslararası işletmeciliğin konusu içine girer.

¹ Robert R. Miller, Janice J. Miller, *Introduction to Business*, Irwin, 1987, s.1

² Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay, *International Business*, Addison-Wesley, 1996, s.8

Sonuç olarak, ekonomik süreçleriyle ve bu süreçleri gerçekleştiren aktörleriyle dahası bu aktörlerin içinde bulunduğu çevre faktörleri ve bu çerçevenin altyapısını oluşturan hukuki kuralları, toplumsal yapıları, teknolojik gelişmeleri ve uluslararası anlaşmalara konu olan dünya ticareti ile uluslararası işletmeciliğin kapsamı oldukça geniştir.

Bu aşamada, açıklanması gereken konu, yerel işletmeler ile uluslararası işletmeler arasındaki farklılıklardır. Uluslararası işletmeciliğin ulusal işletmecilikten farkı, basit bir bakışla; ulusal işletmecilik, tek bir ülkenin sınırları dahilinde meydana gelen işlemleri içerirken, uluslararası işletmecilik, ulusal sınırlar arasındaki yani sınır-aşırı işlemleri içerir.

Bunun dışında, uluslararası işletmecilik, ulusal işletmecilikten birtakım noktalardan ayrılır. Bunlar³ :

- Farklı para birimlerinin kullanılması gerekebilir. En azından bir taraf parasını dövizde çevirmek durumundadır.
- Ülkelerin yasal sistemleri farklı olabilir, bir ya da daha fazla taraf işlemlerini yerel yasalara uydurmaya razı olmak durumunda kalır.
- Ülkelerin kültürleri farklı olabilir, uluslararası işletmeciliğe katılan bütün taraflar diğerlerinin beklentilerini karşılamaya yönelik olarak davranışlarını uyarlamayla karşı karşıya kalabilirler.
- Kaynakların mevcudiyeti ülkeler arasında farklılık gösterir. Bir ülke doğal kaynaklar bakımından zenginken, işgücünün yeteneği ve eğitim konusunda ya da girişimcilerinin başarısı konusunda yetersiz olabilir.

Gelişmiş, dünya pazarlarında tecrübe sahibi olan ülkelere veya gelişmekte olan ve birtakım rekabet üstünlükleri olan ülkelere olsun, genellikle işletmeler önceliği uluslararası pazarlara vermeyi tercih etmezler. Bunun nedeni yurt içi pazarlamanın göreceli olarak daha kolay, güvenli olması ve iyi donatıma gerek göstermemesidir. Dolayısıyla işletmeler ya yurt içinde yatırım fırsatlarının olmaması veya az olması nedeniyle uluslararası pazarlamaya itilebilir ya da diğer ülkelerde kendi mal ve hizmetleri için çekici fırsatlar doğduğu için uluslararası pazarlara çekilebilirler⁴.

İşletmeleri uluslararası pazarlarda iş yapmaya teşvik eden itici (iç pazarda talebin doyması) ve çekici (yurt dışında ürüne olan aşırı talep) faktörlerin yanı sıra içsel ve dışsal nedenlerle de uluslararası işletmeciliğe adım atılabilir. İçsel nedenlere

³ y.a.g.e. , s.8

⁴ Ö. Baybars Tek, **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik, İzmir, 1995, s.182

örnek olarak girişimcinin lisan bilmesi ve dış satıma önem vermesi örnek gösterilebilir. Bunun yanında devletin ihracatçıya verdiği teşvik ve Eximbank kredileri gibi olanaklar dışsal nedenler arasındadır. Bu konu ileriki bölümde ayrıntısıyla ele alınacaktır.

Burada ifade edilmesi gereken konu uluslararası işletmecinin bakış açısının ne olması gerektiğidir. Birçok konuda başarılı olmak için ihtiyaç duyulan temel yetenekler ve bilgi, ulusal ya da uluslararası iş yaparken ilke olarak benzerlik gösterir. Örneğin, pazarlama yöneticisi için, hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını analiz etmenin gerekliliği ister uluslararası işletmecilikle isterse de sadece yerel işletmecilikle meşgul olsun aynıdır. Her ne kadar uluslararası ve yerel işletmecilik fikir bazında benzeşse de başarı için kapsamlı yetenek ve bilgiye duyulan ihtiyaç uluslararası işletmecilikte daha büyüktür. Uluslararası iş yapmak için, ülkeler arasındaki kültürel, yasal, politik ve sosyal farklılıklar hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

Uluslararası işletmecilik ve uluslararası pazarlama kararları, yerel pazarlamadan farklı olarak birtakım çevresel faktörlerden etkilenir. Bunlar :

1- Ekonomik Çevre:

Ülkeler, endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, rekabet, dağıtım, talep düzeyleri, ülke içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve mal çeşitleri, ulusal gelir ve gelir dağılımı vb. gibi ekonomik koşullar bakımından büyük farklılıklar gösterirler⁵. Özellikle endüstriyel yapı ve kişi başına düşen ulusal gelir ülkelerin ihtiyaçlarını ve satın alma eğilimlerini doğrudan etkiler. Uluslararası işletmeler de dış yatırımlarını bu özelliklere göre belirlerler. Örneğin işgücü maliyetinin düşük olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere üretim birimlerini kaydırırken, gelişmiş ülkelere kalifiye işgücüne ulaşmak ve özellikle Ar-Ge faaliyetleri için yatırım tercih edilmektedir.

Gümrük tarifeleri ve tarife dışı teknik engeller dış ticareti ve uluslararası yatırım kararlarını etkiler. Gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki doğrudan dış yatırımın artmasındaki nedenlerden biri de budur. Ancak bu konu özellikle gelişmekte olan ülkelerin işletmelerini zorlamaktadır. Bu işletmeler kota ve gümrük duvarlarını aşmak için üretim tesislerini gelişmiş ülkelere taşıyabilmektedir. Örneğin Zorlu Holding ABD'de ev tekstili ürünleri üretecek bir fabrikanın yatırımını gerçekleştirmiştir. Gelişmiş ülkelere, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırımda da gümrük duvarlarının etkisi gözlenmektedir. Nihai ürün olarak ithalata çok yüksek gümrük

⁵ y.a.g.e. , s.184

vergileri ödemektense, bir montaj fabrikası kurarak parçaları daha düşük gümrük vergisiyle ithal edip, nihai ürünü bu şekilde meydana getirip karını yükseltmek bu işletmelerin gayesi olabilir. Japon otomobil üreticilerinin Türkiye'deki üretim tesisleri diğer amaçların yanında bu amaca da hizmet etmektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik gelişmişlik farklılıkları yukarıda belirtildiği gibi uluslararası yatırım kararlarını etkiler.

Ayrıca makro ekonomik dengeler altında ve ekonominin kendi kurallarına uygun olarak piyasada belirlenen faiz oranları ve döviz kurları uluslararası pazarlamayı ve dış yatırım kararlarını etkileyen ekonomik çevre faktörlerindendir. Ancak bu ekonomik değişkenler, çoğu zaman, politika belirleyiciler tarafından ekonomi dışı nedenlerden etkilenmektedir. Bunun gibi vergi oranları da ekonomik çevrenin bir unsuru olsa da politik ve yasal çevreden etkilenir. Bu yüzden şimdi politik ve yasal çevreyi ele alalım.

2- Politik ve Yasal Çevre:

Her ülkede kendine özgü bir politik ve yasal çevre mevcuttur. Bu çevresel güçler uluslararası işletmecilik kararlarında oldukça önemli bir rol oynar. Bir ülkede hükümetin, kamu sektörüne ve özel sektöre karşı tutumu ile tüketicilere ve yabancılara karşı tutumları ulusal sınırlar ötesindeki pazarlamayı etkiler⁶. Ülkenin dış politikaları, politik iklim ve istikrar uluslararası işletmeleri yakından ilgilendirir. Kısa vadeli dış yatırımlarda hesaba katılan en önemli unsur politik istikrardır. Doğrudan yatırımlarda ise hükümetin yabancı sermayeye yönelik tutumu çok etkilidir. Günümüzde pek çok ülke yabancı sermayeyi yatırım konusunda teşvik etmektedir. Karşılığında yerli işgücü istihdamı, belirli bir oranda ihracat zorunluluğu gibi avantajlar elde etmeyi umarlar. Bu teşviklere karşın politik gelişmelerin ekonominin gidişatını derinden etkilediği ülkelerde yaşanan istikrarsızlık büyük bir risk unsurudur.

Kotalar, bojkotlar, kambiyo kısıtlamaları, ambalaj, standart, kalite, sağlık, çevrenin korunması gibi konular politik gelişmelerin etkisindedir ve yasal çevre faktörlerindendir.

Devalüasyon, revalüasyon gibi kur ayarlamaları politik ve yasal çevre faktörlerindendir ve uluslararası işletmecilik kararlarını oldukça etkiler. Çoğu ülkede döviz kuru belirli bir bant içerisinde dalgalanmaya bırakılmıştır ve Merkez Bankaları döviz kurlarındaki ani ve yüksek dalgalanmaların önüne geçerek piyasalardaki

⁶ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s. 6

istikrarın sürmesi için çalışır. Önünü görebilen uluslararası işletmeci bu sayede kur riskinden korunma yöntemlerini (hedging) kullanabilir.

3- Sosyal ve Kültürel Çevre:

İnsanlar ve onların tüketim kalıpları genelde birbirlerine benzemekle birlikte, uluslararası işletmeciliğin belki de en güç yönlerinden biri piyasaların tercih, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler⁷. Bu durum adaptasyon ya da standardizasyon gibi stratejik kararların alınmasına yol açar. Bu kararlar, uluslararası işletmeci açısından, dış pazara giriş yöntemlerinden ihracatı mı yoksa yerinde üretimi mi tercih etmesi gerekeceği sorusuna cevap bulmasındaki etkenlerden birisidir.

4- Demografik Çevre:

Bir dış pazara, bir mal veya hizmetten ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör, şüphesiz, o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete, medeni duruma göre dağılımı, ön tahminlerde sık sık kullanılır. Çünkü bunların her biri mal ve hizmetin talebi üzerinde, değişik ölçülerde de olsa etkili olur⁸.

Demografik çevre faktörü ayrıca uluslararası işletmenin yatırım yapacağı ülkede yerli işgücü istihdamı konusundaki kararını da etkiler. Etnosentrik, Polisentrik ya da Geosentrik politikaların belirlenmesinde işletmenin kendi kültürü kadar yatırım yapılan ülkenin sunduğu beşeri imkanların da etkili olduğu söylenebilir.

5- Teknolojik Çevre:

İleri ülkelerin teknolojik düzeyleri pazarlamayı yakından belki de doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Teknolojik yenilikler ülkeler arası karşılaştırmalı avantajları değiştirir ve ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmasını hızlandırır. Teknoloji düzeyi düşük olan ülkelerde ya doğrudan teknoloji transferi ya da mamülün ithali düşünülebilir. Teknoloji transferinin çok geniş boyutları vardır. Eski teknoloji transferi bu konuda karşılaşılan sorunlardan biridir⁹.

Teknoloji transferi sorunu özellikle uluslararası lisans anlaşmalarında ortaya çıkmaktadır. Üzerinde fiyat baskısı hissetmeyen ve rekabet üstünlüğü olan firmalar yaptıkları lisans anlaşmalarında kendi teknolojik birikimlerini korumak için eski teknolojiyi kullanma izni vermiştir lisans alan firmaya. Bu durum özellikle az gelişmiş

⁷ y.a.g.e. , s. 5

⁸ Mehmet Karafakioğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:224, İstanbul, 1990, s.14

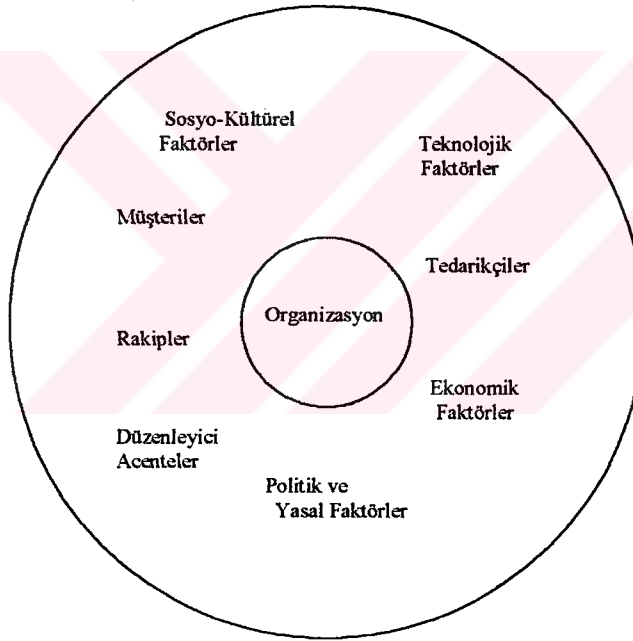
⁹ Tek, a.g.e. , s.186

ve gelişmekte olan ÷lkelerde ithal ikameci sanayileşme stratejisinin uygulandığı dönemlerde geçerli olmuştur. Bu politika gereği gümrük duvarları ithal mallara karşı yükseltilmiş yerli sanayi korunmaya çalışılmıştır. Ancak asıl korunan eski teknolojisini ÷lkeye sokan ve rekabetten arınan yabancı firmalar olmuřtur¹⁰.

Günümüzde, dış ticarete liberasyon ve bir çok ÷lkede ihracata dayalı sanayileşme stratejisine geçilmesiyle bunu yapmak mümkün değildir. En son teknoloji hızla bütün dünyaya yayılabilmekte ve uyarlanabilmektedir. Artık bir an evvel piyasa şartlarına göre realize edilemeyen teknolojik gelişmeler ekonomik değerini yitirmekte ve bir üstünlük unsuru olmaktan çıkmaktadır.

Sonuç olarak, uluslararası bir şişletmenin çevresi, yukarıda belirtilen faktörlerin etkisi altındadır ve şişletmenin başarısı, çevresini ne denli iyi algılayıp, değer şartlara yönelik olarak ne denli hızlı ve etkili kararlar alabildiğine bağlıdır. Bu açıdan uluslararası şişletmenin çevresi yerel bir şişletmeye nazaran çok geniş ve kapsamlıdır.

Uluslararası bir şişletmenin çevresi aşağıdaki şekil ile gösterilebilir.



Şekil 1.1.: Çok Uluslu Bir Şirketin Çevresi

Kaynak: İnan Özalp, *Uluslararası İşletmecilik*, Seçme Yazılar II, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:849, Eskişehir, 1995, s.250

Organizasyonlar, yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere çok çeşitli faktörlerin etkisi altında faaliyet gösterirler. Çevresel faktörlere ek olarak burada; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, düzenleyici acenteler de organizasyonun çevresine dahil olmuştur.

¹⁰ Nazım Güvenç, *Küreselleşme ve Türkiye*, BDS Yayınları, İstanbul, 1998, s.20

Buraya kadar ele aldığımız konular; uluslararası işletmeciliğin, tanımsal olarak açıklanması, ulusal işletmecilikten farkının ortaya konulması ve yapısal olarak bir uluslararası işletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin etkilerinin neler olabileceğinin incelenmesiydi.

Bütün bu özellik ve farklılıklarıyla, uluslararası işletmecilik, bir tarihi süreç içerisinde geçerek bugünkü halini almıştır. Bu süreç Tarihsel Gelişim başlığı altında incelenecektir.

1.2. Tarihsel Gelişim

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri, günümüzde büyük bir hacme ulaşmış olsa da, bunun temelleri binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Toplumlar arasındaki ticari ilişkilerin dört bin yıllık bir geçmişi vardır. Mezopotamya, Ön Asya ve Kuzey Afrika arasında ticaret ilişkileri vardı ve Akdeniz, ticaret merkeziydi. Bu dönemde giysi, baharat ve zeytin yağı ticarete konu olan ürünlerdi. Daha sonra Roma İmparatorluğu'nun kontrolü altında ticaret gelişmiştir. Bu dönemin getirdikleri, ticaret yollarının düzenlenmesi ile gelişmiş hukuk sistemi ve güçlü otorite sayesinde ticari faaliyetlerin güvence altına alınmasıdır. Çin ise Hindistan ve Avrupa'ya ipek ihraç ediyordu ve önemli ticaret rotaları bu dönemde kurulmuştur.

Uluslararası işletmeciliğin tarihsel gelişiminde üç dönem bulunmaktadır. Bunlar:

- 1- Ticaret Dönemi,
- 2- Sömürge ve İmtiyaz Dönemi ve
- 3- Uluslararası Dönem olarak sıralanır.

Osmanlı İmparatorluğunun İstanbul'u fethetmesi Akdeniz ticaretinin hakimiyetini Türklerin eline geçmesini sağlamıştır. Bu durum ise Avrupalıları yeni ticaret rotaları aramaya itmiş ve coğrafi keşiflerle birlikte uluslararası işletmelerin gelişim sürecinde bir aşama gerçekleştirmiştir. Tarihsel olarak 15. yüzyıldan 18. yüzyılın ikinci yarısına kadar sürmüş olan bu dönem **ticaret dönemi** olarak isimlendirilmiştir. Bu dönemde temel olarak, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelerde satın aldıkları malları Avrupa'ya yollamak suretiyle büyük karlar elde etmeleri yaşanmıştır¹¹.

Bu dönemde; az bulunan bazı metaller ve ipek gibi bazı mallar ile İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret işletmeleri ön plandaydı. Ülke dışı yatırıma ağırlık

¹¹ İnan Özalp, **Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1022,Eskişehir,1998,s.25

verilmesi bankacılık faaliyetlerini zorunlu kılmıştı ve bankacılık alanında da gelişmeler oldu.

1850'den İkinci Dünya Savaşına kadar devam eden dönem ise **Sömürge ve İmtiyaz Dönemi** olarak isimlendirilmiştir. Bu dönemi etkileyen en önemli gelişme 19. yüzyılda önce İngiltere'de ardından da Batı Avrupa'da yaşanan sanayi devrimidir. Sanayi devrimiyle başlayarak, başta madenlere olmak üzere artan hammadde talebinin karşılanması amacıyla dış ülkelere yatırımlar yapılmıştır. Bu dönem "sömürücü işletme" veya "sömürü dönemi" olarak adlandırılır. 1. Dünya Savaşı öncesinden 2. Dünya Savaşı sonlarına kadar süren dönemde ise sömürge yönetimlerinin çökmesi ve hammadde sağlanmasında imtiyazların elde edilmesini içerir. Yapılan uzun vadeli imtiyaz anlaşmaları nedeniyle bu döneme "imtiyazlar dönemi" denir¹².

Devletlerin sömürgeci politikalar izlemesi ve buna bağlı olarak sanayi kapitalizminin ihtiyacı olan hammadde kaynaklarının bol ve ucuz bir şekilde temin edilmesi gereği, değişik ülkelerde faaliyette bulunan şirketler ortaya çıkmıştır. Bu şirketler, dışarıda üretimden çok hammaddelerin bulunduğu ülkelerdeki tabii kaynakları, kendi ihtiyaçları için bu bölgelerde elde ederek, Batı Avrupa'ya aktarılması yönünde faaliyet göstermişlerdir¹³. Dış ülkelerde sınai üretime dönük faaliyetlerde bulunan işletmeler nadirdir.

Bu dönemde de İngiltere ve Avrupa işletmeleri ön plandaydı, ABD işletmeleri pasif bir durumdaydı. ABD' de korumacı politikalar ve iç pazarın önceliği içe kapanmayı getirmişti.

Modern çokuluslu işletmelerin kurulmasında ilk adım olarak İngiltere' deki bir deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran Lever Brothers'ı gösterebiliriz¹⁴. Ancak, yabancı ülkedeki ilk fabrikasını 1867 yılında Glasgow' da kuran Amerikan Singer firması, aynı markayı taşıyan bir malı, dünya çapında, aynı biçimde ve değişik ülkelerdeki tesislerde üreterek pazarlaması dolayısıyla ilk çokuluslu işletme olarak gösterilir¹⁵.

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile başlayan ve günümüze kadar uluslararası üretim ve global üretim olarak gelişimini devam ettiren dönem ise **uluslararası dönem** olarak isimlendirilmiştir.

¹² Nurhan Aydın, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1002, Eskişehir, 1997, s.1

¹³ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.66

¹⁴ Özalp, a.g.e. , 1998, s.28

¹⁵ Aydın, a.g.e. , s.2

1950 ile 1970 yılları arasındaki 20 yıl boyunca ABD şirketlerinin dış üretim birimlerinin sayısı hızla arttı. Bu, 2. Dünya Savaşı sonrası genişleme yıllarıydı. Bu dönemde uluslararası işletmeciliğe ABD firmaları öncülük etmişti. Bunun nedeni, Avrupa sanayisinin savaşın yıkıntıları altında kalması idi. Yeni filizlenen Japon sermayesi de savaşla birlikte çökmüştü. ABD firmalarına pazar imkanı sağlayan ise savaş sonrası Batı Avrupa ve Japonya'nın yeniden yapılandırılması girişimleriydi. Bu girişimler ABD'nin Marshall Planı ile somutlaştı. Bu plana göre yıkılmış olan ekonomilerin yeniden inşası, istihdamın artırılması ve sosyal yapının sağlamlaştırılması amaçlanıyordu¹⁶. Bu sayede bu ülkelerin satın alım güçleri artırılacak ve ABD firmaları pazarlarını genişletecekti.

Teknolojik alandaki gelişmeler, özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin ortaya çıkıp telekomünikasyon çağının başlaması ve ABD şirketlerinin çokuluslu patlamayı gerçekleştirmesi 2. Dünya Savaşından sonra olmuştur. 1950 yılında ABD şirketleri başlıca kuzey yarım küre ve Ortadoğu'da, içeriği büyük ölçüde petrol ve mineral olan 12 milyar dolarlık dış yatırımda bulundular¹⁷.

Dağıtımda bulunulan pazarlara yakın üretim tesislerinin kurulmasının sağladığı avantajların fark edilmesi ABD firmalarının deniz aşırı yayılmalarını hızlandırdı. Bu şirketlerin elde ettiği kar artışı sadece pazarların genişlemesinin sağladığı kazançla kalmadı, buna tedarik ya da hammaddelerin ucuza sağlanması ve düşük işçilik maliyeti gibi yenileri de eklendi. Sonuç olarak pazarlama ve üretim giderleri azaltılabildi ve firmalar kendilerini çokuluslu halde buldular.

Bu dönemde dünyanın sanayileşmiş diğer ülkeleri, özellikle de Batı Almanya ve Japonya ABD' den daha hızlı bir gelişme gösterdiler. ABD firmalarının dış gelirlerinin artması, onların da yurt dışı faaliyetlerinin artmasına ön ayak oldu. Bu durumda, ABD firmaları, diğer ülkelerde kendileri için pazar nişleri oluşturdular. Sonunda rekabet nedeniyle, daha önce ilgilenmedikleri pazarlara dahi girdiler. Bu yeni rekabet kısa zamanda ekonominin globalleşmesine yol açtı¹⁸.

Bu yeni rekabet ortamı fiyatların düşürülmesi ve kalitenin artırılmasını gerekli kıldı. Aksi taktirde pazar payı kaybedilebilirdi. Bu gelişme şirketleri daha düşük üretim maliyetleri gerçekleştirmeye yöneltti. Dolayısıyla, halihazırdaki teknolojiyle kendi ülkesinde maliyetleri düşüremeyen firmalar, ucuz işgücünün var olduğu yabancı ülkelere operasyonlarını kaydıldılar.

¹⁶ Miller ve Miller, a.g.e. , s.4

¹⁷ Tutar, a.g.e. , s.67

¹⁸ Miller ve Miller, a.g.e. , s.4

1945-50 yıllarında başlayan bu çokuluslu akım 1970'li yıllardan sonra yerini küreselleşmeye bırakmıştır. Yirmi yıl süren büyüme (boom) döneminden sonra 1970'li yıllardaki önce 1974 ve 1978 petrol buhranı ve ardından 1980'deki birçok az gelişmiş ülkenin karşılaştığı esasen ödemeler dengesi sorunu ve uluslararası borç krizi uluslararası işletmeciliğin gelişim seyrini de etkilemiştir. Dış ticaretin liberasyonu ve reel ekonomik küreselleşme, teknolojik gelişmelerle ivme kazanan finansal küreselleşmeyle at başı gitmiştir. Böylece küresel işletmeler dönemi başlamıştır.

1945-1975 arası dönem ile 1975 ve günümüze kadarki dönem ve bu ayrımın ortaya çıkış nedenleri esas olarak uluslararası ekonominin konusudur ve burada değinilmeyecektir, ancak var olan bu durumun uluslararası işletmecilik uygulamalarına olan etkilerine yer geldikçe değinilmeye çalışılacaktır¹⁹.

Uluslararası ticaretin, uluslararası işletmelerin ya da pazarların küreselleşmesi, yukarıda belirtildiği gibi kökenleri itibarıyla çok eskilere dayanmasına rağmen bu yeni dönemde yaşanan küreselleşme etkileri bakımından daha farklı ve daha güçlü olmuştur. Ekonomik faaliyetlere, süreçlere, kuruluşlara ve aktörlere geniş etkisi olmuştur. Artık bu yeni dönemde yeni bakış açılarına ihtiyaç doğmuş ve bunları değerlendirebilenler için yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu yeni dönemde yerel aktörler artık rahat değil çünkü uluslararası baskıyı daha yakından hissediyor. Amerikalılar kendi evlerinde Kore, Tayvan ya da Çin ürünlerine yeniliyor veya Türkiye'de artık "yerli malı yurdun malı herkes onu kullanmalı" haftaları anlamını yitiriyor.

Bu yeni dönemde pazarların küreselleşmesi, dünya ekonomisinde, karşılıklı bağımlılığı artırmıştır ve ekonomiler rekabete daha duyarlı hale gelmiştir. İletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki ilerlemeler, dünyanın bütün ülkelerinden gelen işletmeler için büyük fırsatlar doğurmuştur.

Bu nedenle tüm dünyada gözlemlenen değişim sürecinde değişik sektörlerde faaliyet gösteren firmaların, birbirine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, yönetim anlayış ve yöntemlerinde farklılaşmaya gitmeleri gerekiyor. Bu defa bilgi en önemli üstünlük kaynağı ve mal ve hizmet üreten kurumların, rekabet yeteneği, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapısında esneklik gibi iş süreçlerinden yönetim süreçlerine çeşitli faktörler bilginin bu yeni işlevinden etkilenmektedir. Bu faktörlere ek olarak küresel piyasanın izlenmesi, stratejik ortaklık, kalite, değişen koşullara kısa sürede uyum sağlama gibi konular ağırlığını önemli ölçüde artırmaya başlamıştır²⁰.

¹⁹ İki dönem ile ilgili bkn. Nazım Güvenç, Hasan Tutar

²⁰ Tutar, a.g.e. , s.14

Bu aşamada, uluslararası ekonomik süreç ve çevresel faktörlerle karşılıklı etkileşim içinde bulunan uluslararası işletmeciliğin aktörleri, Uluslararası Girişimleri ele alalım.

1.3. Uluslararası Girişimler

Uluslararası girişimler veya yeni pazarlar, çok basit bir şekilde ve istem dışı ortaya çıkabilir. Örneğin, bir firma, kendi ürünleri için diğer ülkelerdeki alıcılardan sipariş almaya başlayabilir. Farklı olarak kendi ülkesindeki pazarlar zirveye ulaşmış olabilir, bu nedenle şirket istekli olarak potansiyel yabancı müşteri aramaya çalışabilir. Her iki şekilde de ürünlerini tanıttığı ülkelerden siparişler artabilir. Bu bir uluslararası girişimin ilk adımıdır. Ayrıca bu firma fiyat avantajına da sahip olabilir. Bu sayede firma ürününü yabancı pazarda daha ucuza satabilir. Ancak bir sorun vardır. Dış operasyonlarda yeni olan bu firma kendini birtakım sorun ve zorluklarla karşı karşıya bulur. Örneğin ihracat ve ithalat prosedürlerindeki farklılıklar ya da dağıtımdaki zorluklar gibi. Bu durumla karşılaşan firma uzman ajanslar ve aracı kurumlardan yardım alabilir. Böylece birtakım süreçleri aracılara devretmiş olur. Aracılardan yeterli verimi alamayan firma kendi dağıtım kanallarını oluşturma yoluna gider. Öte yandan, firmanın elde ettiği pazar, daha fazla maliyet avantajına sahip olan başka firmalarca tehdit edilebilir. Bu nedenle, üretim maliyetini düşürmek için, firmanın üretim tesislerini yurt dışına taşıması söz konusu olabilir. Bu ise uluslararası yatırımları gündeme getirir. Bu ve bunun gibi faaliyetlerin en birinci amacı; pazarı korumak, yeni pazarlar elde etmek ve kar hadlerindeki düşmenin önüne geçmek dahası artırmaktır.

Bu tür uluslararası girişimlerde bulunan firmalar uluslararası işletmelerden küresel işletmelere kadar çeşitli boyutlarda incelenir.

Uluslararası ve çokuluslu şirketler konusunda Richard Robinson tarafından evrimsel gelişme süreci tanımlanmıştır. Buna göre şirketler; uluslararası, çokuluslu, uluslarötesi ve uluslarüstü bir zincir şeklinde gelişeceklerdir. Bu şirket tanımları şöyledir²¹:

Uluslararası Şirket (International Company): Bir ülkede kuvvetli bir şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmalardır.

²¹ Nurel Üner ,Uluslararası İşletmelerde Örgüt ve Yönetimi (Yayımlanmamış Ders Notları),D.E.Ü. Uluslararası İşletmecilik Yük. Lis., 1999

Çokuluslu Şirket (Multinational Corporation/Enterprise): Ortaklık kaynaklarını ulusal sınırları dikkate almadan taksim eden, dünya çapında dağıtım yapan fakat milliyet ve üst yönetim yönünden bir ulusal devlette üslenmiş olan ortaklıktır.

Uluslarötesi Şirket (Transnational Corporation): Farklı ülke vatandaşı olan kişilerin mülkiyete ortak oldukları ve mülkiyet ile beraber üst yönetiminde de farklı ülke kökenli uzman yönetim kadrosu ile çokuluslu bir karaktere sahip olan firmalardır. Tek ülkeli çokuluslu şirketlerden farklı olarak ekonomik, politik ya da sosyal açıdan tek bir ülkenin çıkarlarını gözetmez ve dolayısıyla yatırım kararlarında evrensel seçeneğe sahiptir ve bütün dünyayı da pazarı olarak görür. Bu açıdan, çokuluslu şirketlerin olmaları istenen ideal modeli temsil eden firmalar olarak görülür. Henüz tamamiyle bu niteliklere uygun bir çokuluslu şirket uygulamada görülmemekle birlikte Birleşmiş Milletler' in ekonomik ve sosyal konseyi bu terimi kullanmayı tercih etmektedir.

Uluslarüstü Şirket (Supranational Corporation): Hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşa vergi ödeyen ve böylece milliyetini hukuken kaybeden şirkettir. Halen böyle bir teşebbüs mevcut değildir.

Burada uluslararası girişimler açısından "Çokuluslu Şirketler" ve "Küresel İşletmeler" ayrımını konu edip, bu girişimleri tanımlayıp, aralarındaki yönetsel ve yöntemsel farklılıkları açığa kavuşturmayı tercih ettik. Bunun nedeni çokuluslu şirket konseptinin ideal olmayıp birtakım zaaflarının bulunduğu ve bunun yanında küresel işletmelerin; global ürün, global pazar, global tüketim kalıpları gibi gerçeklerden beslendiği ve uluslararasılaşma süreci açısından bir ileri aşama olduğu düşüncesidir.

1.3.1. Çokuluslu Şirketler

Çokuluslu şirketlerin tanımlanmasında kullanılabilecek ölçütleri İnan Özalp şöyle belirlemiştir: İki veya daha fazla ülkede faaliyet, mülkiyet yapısı, üst yönetimin milliyeti, organizasyon yapısı ve diğer ölçütler olarak da işletmenin varlıklarının yurt dışındaki dağılımı, çalışanların sayısı, satışlar ve gelirlerin yurt dışı faaliyetlerden sağlanma oranı gibi ölçütler. Bu ölçütlere göre şöyle bir tanım verilmiştir." Çokuluslu işletme iki veya daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında işletme

kaynaklarının ülkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyet ve üst yönetimin çok uluslu olmasıdır"²².

İşlevsel anlamda baktığımızda ise yabancı piyasalarda üretim yapmak üzere yatırım yapan işletmeler genellikle çokuluslu işletmelerdir ve bu açıdan çokuluslu işletmeler; iki ya da daha fazla ülkede ticari faaliyette bulunan, tek bir merkezden kontrol edilen, hukuken birbirinden bağımsız, ancak ekonomik olarak birbirine bağı ortaklıklardan oluşurlar"²³.

Bir başka işlevsel tanımlamada ise çokuluslu şirketlerin ayırt edici özellikleri ortaya konuyor. Buna göre çokuluslu şirketler"²⁴:

Farklı ülkelerde olmalarına rağmen, ayırt edici birtakım özellikleri olan bağı şirketler bütünüdür. Bu ayırt edici özellikler:

- 1- Ortak mülkiyet bağıyla birbirlerine bağılıdır.
- 2- Para ve kredi, bilgi sistemleri, ticari markalar, patentler gibi ortak kaynak havuzundan yararlanırlar.
- 3- Bazı ortak stratejilere hizmet ederler.

Bu açıdan, çokuluslu şirketler özel yada kamu kontrolünde olabilir, çok büyük yada göreceli olarak kk boyutlarda olabilir, mülkiyeti çeşitli ülkelerden olan yatırımcıların elinde olabilir ve uluslararası işletmeciliğin herhangi bir formuyla meşgul olabilirler. Genellikle aynı anda birden fazla formuyla birden ilgilidirler.

Bu tanımlamada da görüldüğü gibi çokuluslu şirketler, merkezde belirlenmiş ortak bir stratejiye hizmet eden bağı şirketlerden oluşuyor. Bu bağı şirketler, en az iki farklı ülkede bulunuyor ve ana şirketin doğırudan sermaye yatırımıyla ya satın alınıyor ya da ortak olunuyor (ortaklık payı %50'den fazla) veya tamamen yeni bir girişim kuruluyor. Bu bağı şirket, bir temsilcilikten öte olarak üretim ve/veya pazarlama faaliyetlerini yürütüyor ve bu işleri yaparken ana şirketin marka, patent ve yöntemlerini kullanıyor.

Buna göre çokuluslu işletmeler yapıları bakımından uluslararası işletmelerden daha büyüktür ve kendine özgü özelliklere sahiptir. yabancı ülkedeki üretimi, karı veya personeli toplam üretiminin, karının veya personelinin önemli bir miktarını (%35) oluşturunorsa, bu tür işletmeler çokuluslu işletme sayılır"²⁵.

Uluslararası işletmeden çokuluslu işletme aşamasına geçmede, işletme varlıklarının %20'sinin yurt dışında olması kritik bir noktadır"²⁶. Bu düzeyden sonra

²² zalp, a.g.e. , 1998, s.24

²³ Aydın, a.g.e. , s.5

²⁴ Robert Grosse, Duane Kujawa, **International Business**, Irwin, Illinois, 1988, s.24

²⁵ Tutar, a.g.e. , s.66

²⁶ zalp, a.g.e. , 1998, s.20

işletme yöneticileri çokuluslu politikalar uygulamak ve organizasyonunu yeni duruma uydurmak durumundadır. Bu aşamadaki işletme sayısının otuz yedi bini aştığı düşünülmektedir (1994).

Çokuluslu işletme aşamasından küresel işletme aşamasına geçişte ise işletmelerin birçok ülkenin GSMH' sını aşan büyük fonları elinde bulundurması ve dünya geneline yayılmalarının yanında uluslararası ekonomi ve ticarete yaşanan birtakım hazırlayıcı unsurlardan da söz edilmelidir.

1.3.2. Küresel İşletmeler

Küresel işletme; malların dağıtımı ve servet dolaşımı için dünya ölçeğinde düzgün işleyen bir küresel mekanizma oluşturmuş veya birden fazla ulusal nüfuz sahasında şubelere veya bağlı şirketlere sahip küreselleşmiş bir yönetimi olan, dünyada en güvenli ya da en yüksek kazancın olduğu yerlere yerleşmeyi veya taşınmayı en azından potansiyel olarak uman, özel bir ulusal kimliğe bağlı olma gereği duymayan ya da tanım gereği dünyayı tek bir pazar olarak görebilen ve dünya ölçeğinde her türlü yönetsel faaliyetlerde bulunabilen işletmelerdir²⁷.

Küresel işletmelerin ortaya çıkmasında genel olarak üç önemli faktörün varlığı görülmektedir. Bunlar²⁸:

- 1- Haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler. Bu durum, uluslararası ekonomiye etkilerinin yanında işletmenin organizasyon yapısını da etkilemiştir.
- 2- Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve fiziksel anlamda globalleşme gibi gelişmeler.
- 3- İnsan hakları veya insani değerlerin önem kazanması eğitim ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi yaklaşımlar.

Bu gelişmeler küreselleşme eğilimlerinin artmasını hızlandırarak, küresel işletmelerin yaygınlaşmasına zemin hazırlayacak dışsal nedenler olmuşlardır. Ortak beğeniler ve ortak tüketim kalıpları; bir yandan kültürler arası yakınlaşma ile bir yandan da uluslararası alanda kurumsallaşmanın etkinliğinin artırması ve ortak standartların belirlenmesi ile küresel işletmelerin, küresel ürün ve tutundurma faaliyetlerine ortam yaratmış oluyor.

Ortak insani değerlerden ve kültürlerin yakınlaşmasından, aslında Batı kültürünün genelleşmesi ve hakim unsur olması anlaşılabilir ve haklı sebepleri

²⁷ Tutar, a.g.e. , s.71

vardır. Bunun yanında büyük ölçüde standart bir ürünün dünya genelinde satılmasının sağlayacağı ölçek ekonomisi de aslında daha önce bilinen bir kavram. Peki buradaki yenilik nedir? Şöyle ki, küresel işletme olmanın yolu kitlesel pazarlara hizmet etmek değildir. O, çok büyük fonlara sahip devasa şirketlerin işidir. Küresel işletmeler, kendi pazarlarını tamamen belirlemiş, bu pazarlara büyük ölçüde hakim, ürünleri konusunda teknolojiye lider olan firmalardır. Bu işletmeler, pazarını belirledikten sonra buna uygun farklılaştırılmış ürünler sunar ve coğrafi alan olarak genişler yani küreselleşir. Çünkü her ülkede yada yerel pazarda kendi hedef pazar nişlerini bulabilir ve tüketim tercihlerinin homojenleşmesi de budur. Örneğin, Alman Brita markası, ev su filtresi pazarını yaratmış olan bir firma olarak, şu an bütün dünyada ev su filtresi pazarının %85'ini elinde bulunduruyor²⁹.

Küresel işletmeler, geleneksel çokuluslu işletmelerden farklıdır. Son yıllarda, küreselleşme eğiliminde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden gelen ve dünya genelinde yatırımlarını artıran orta ölçekli işletmelerin ağırlığı artmıştır. Bu işletmeler; fiyat ve maliyet unsurlarına daha fazla önem vermekte, farklı amaçlar için ortaklıklar ve stratejik ittifaklar kurmakta, ana faaliyet konusu dışındaki süreçleri uzman kuruluşlara devretmektedir.

Aslında büyük çokuluslu şirketler de bu eğilimin bir parçası. Bu şirketler de tek ve büyük şirket yapılarını, birbirinden ayrı ve farklı kar merkezleri haline dönüştürüyor³⁰. Son dönemde sıkça şirket evlilikleri ve stratejik ittifaklar duyuyoruz. Buradaki amaç, asıl faaliyet konularında rekabet dahi etseler, daha spesifik bir pazarı olan ve buna karşın büyük Ar-Ge harcamaları gerektiren alanlarda işbirliğidir. Örneğin, Daimler Chrysler ile Caterpillar orta büyüklükte motor üretimi ve dizel sistemler üzerinde çalışmak üzere güçlerini birleştiriyor (Hürriyet Ekonomi 26/11/2000). Bu amaçla ilk işbirliği orta büyüklükte motorlar üzerine olacak ve Caterpillar'ın Güney Karolayna'daki fabrikası ile Daimler Chrysler'in Sao Paulo'daki üretim birimi yeni çalışmalar için kullanılacak.

Bugün küresel işletmeler, yapıları bakımından küçülmeyi kendilerine hedef olarak seçmişlerdir. Küresel işletmelerin arzuladığı şey, malların dağıtımı ve servet birikimi için düzgün çalışan bir küresel mekanizma oluşturmaktır³¹.

²⁸ y.a.g.e. , s.87

²⁹ Hermann Simon, *Dünyadaki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler*, (Çev.: Savaş Tümiş), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s.3

³⁰ Alvin Tofler, *Uyumlu Şirket*, (Çev.: Yakup Güneri), İgi Yay. , İstanbul, 1989, s.20; içinde, Hasan Tutar, a.g.e. , s.73

³¹ Tutar, a.g.e. , s.73

1.4. Uluslararası Yatırımlar

Uluslararası yatırımlar, “portföy” ve “doğrudan yabancı sermaye yatırımları” nı içerir. Portföy yatırımları, mali piyasalarda gerçekleşir ve uluslararası sermaye piyasasındaki gelişmeler ile çok büyük boyutlara ulaşmıştır. Bu tür yatırımların akışkanlığı da çoktur. Bununla birlikte, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında genellikle bir döviz transferi olduğundan ikisi de uluslararası sermaye akımı niteliğindedir. Ancak, doğrudan yabancı sermaye yatırımında aklımıza gelen fiziki bir yatırım (fabrika satın alma veya inşa ettirme) olurken portföy yatırımları böyle değildir. Aralarında birtakım farklar vardır. Bu farklarla birlikte Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (DYSY) ‘nın ne şekilde olduğuna bakalım.

DYSY yabancı bir ülkedeki bir şirketin sahipliğini içerir³². Bu, “bağlı şirket”, “yavru şirket” veya “yabancı sermaye şirketi” olarak isimlendirilir ve “ana şirket”in elinde bulunan finansal, yönetsel, teknik, ticaret ünvanı gibi imkanlardan yararlandırılır. Karşılığında da faaliyet sonucu kazanılan karlar kısmen veya tamamen ana şirkete aktarılır³³.

Yukarıdaki açıklamadan da görüldüğü gibi öncelikle DYSY’ nda yapılan yatırımın yönetimi söz konusudur. Oysa ki portföy yatırımlarında böyle bir hak yoktur. İkinci olarak, DYSY ‘da sermaye ile birlikte birtakım ticari sırlar, teknik imkanlar gibi ilaveler vardır portföy yatırımlarından farklı olarak. Diğer bir fark ise DYSY’ nı görüldüğü gibi ana şirket yani çokuluslu şirket yapar. Portföy yatırımlarını ise gerçek kişiler de yapabilir. Son olarak da DYSY’ ında getiri, faaliyetlerden elde edilen kar iken portföy yatırımlarında getiri, faiz kazancı veya kar payı dağıtımı sonucu hisse payına düşen kazançtır.

Bizi burada ilgilendiren konular, doğrudan yabancı sermaye yatırımı sürecinin açıklanması, bu yatırımların nedenleri ve etkileri olacaktır. Bu yüzden portföy yatırımlarına ilişkin bir açıklamaya gidilmeyecektir. Bu nedenle şimdi, işletmeleri, doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapmaya karar vermeye götüren sürece kısaca bakalım.

Öncelikle, Ürün Yaşam Dönemi Teorisi’nin DYSY’nda etkili olduğu düşünülmüştür. Buna göre uluslararası ticarete ürünlerin bir yaşam dönemi olduğu düşünülmüştür. Bu dönem dört aşamadan oluşur: giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş. Bir yenilik yapmış veya yeni bir ürün geliştirmiş olan firma ürünü öncelikle kendi iç pazarına ve bazı büyük ihraç pazarlarına satar. Ürünün gelişme ve olgunluk

³² Grosse ve Kujawa, a.g.e. , s.87

döneminde başka rakipler çıkınca önce talebin arttığı gelişmiş ülke pazarlarına satış yapılır, daha sonra da üretim maliyetlerini düşürmek için geliştirmekte olan ülkelere üretim tesisleri kaydırılır. Böylece olgunluk dönemindeki üründe, rakiplere karşı fiyat avantajı sağlanmaya çalışılır³⁴.

Bir diğer düşünceye göre de oligopolistik endüstrilerde yer alan işletmelerin uluslararası yatırımlarda birbirini takip etmesidir. Pazara önce girenin avantaj elde edeceği düşünülür. Buna örnek olarak Unilever ve Procter and Gamble arasındaki rekabet verilebilir. Yine büyük çok uluslu şirketlerin uluslararası yatırımlarını açıklamak için rekabet avantajı ya da monopolistik avantajlar ileri sürülür. Çokuluslu şirket hakim olduğu pazarda büyük avantajlara sahiptir ve yerel şirketler bununla rekabet edemez. Bu durumda şirket, lisans vermek ya da kendi bağlı şirketini kurmak konusunda karar alır.

Başka bir görüş de uluslararasılaşma süreciyle ilgilidir. Şöyle ki, firma dış yatırımda bulunmadan önce bu ülkeyle dış ticaret bağlantılarının olması gerektiği düşünülür. Önce dış pazara ihracat yapan firma, daha sonra üretim lisansı vererek pazara yakın olmak ister. Ancak ticari ve teknolojik sırlarının ele geçirilmesinden endişe edebilir. Bununla birlikte lisans verdiği firma üretim sürecini istenilen şekilde gerçekleştiriyor veya satışta ve dağıtım kanallarında hata yapıyorsa, lisans veren firma bunun ötesine geçerek doğrudan dış yatırımda bulunur ve kendi bağlı şirketini kurar.

1.4.1. Uluslararası Yatırımların Nedenleri

Uluslararası yatırım yani DYSY pek çok nedene dayanabilir. Öncelikle belirtilmelidir ki bazı işletmeler için faaliyet konusu zaten uluslararası işletmeciliktir ve çoğu zaman uluslararası yatırım gereklidir. Özellikle hizmet sektöründe ve taşımacılık, sigorta, bankacılık gibi ticari hizmetlerde durum budur. 1980'den sonra finans alanında ve hizmet sektöründe büyük gelişmeler olmuş bu durum uluslararası yatırımları da hızlandırmıştır. Aynı şekilde havayolları, denizcilik şirketleri ve uluslararası otel zincirleri ya da turizm acenteleri de bir çok ülkede faaliyette bulunmak zorundadır.

Ancak imalat sanayisi için durum daha farklıdır. Geçmişte doğal kaynaklar üzerine yapılan dış yatırımlar, daha sonra başlıca maliyet düşürücü içsel nedenler

³³ Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat*, 11. Baskı, Güzem Yay., İstanbul, 1996, s.646

³⁴ Leo-Poul Dana, Hamid Etemad, Richard W. Wright, "Theoretical Foundations of International Entrepreneurship", *Research in Global Strategic Management*, JAI Press, Volume 7, 1999, s.10

ve ticaret kısıtlayıcı önlemlerin sonucu oluşan dışsal nedenlerden etkilenmişti. Günümüzde ise uluslararası rekabet ve stratejik ortaklıkların önem kazanması dış yatırımlara zemin hazırlamaktadır.

Temelde dış yatırımın nedenleri şöyle sıralanabilir³⁵:

1-Maliyetlerin Düşürülmesi: Bir işletme en önce kar hadlerindeki düşmeyi önlemek veya karını artırmak için dış yatırım kararı alabilir. Üretim ve taşıma maliyetlerini düşürür veya düşük kurumlar vergisi nedeniyle dış yatırım yapar.

2-Hammaddeler: Önemli hammaddeleri elde etmek için dış yatırım yapar.

3-Pazar Kısıtlamaları: İhracatı kısıtlayıcı tarife ve kotaları aşmak için dış yatırım yapar.

4-Tek Şirket Avantajı ya da Oligopolistik Avantajlar: Teknolojik üstünlüğe sahip firmalar, ihracat yapmak yerine dış yatırım yaparak bu üstünlükleri nedeniyle daha büyük karlar elde edebilirler.

5-Rekabet: Eğer rakip firma bir ulusal pazara yerel üretimle girmişse bunun benzeri bir girişim yapmak gerekebilir. Bu hem ihracat kısıtlamalarını aşmak için hem de tüketiciye yakın olmak için gerekir. Bu şekilde rakibe avantaj kaybedilmemiş olur.

6-Ekonomik Fırsatların Çeşitlendirilmesi: Bu sayede firma, satış hacmi ve gelir akımlarında düzenlilik sağlar.

Ayrıca; gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği, gelişmiş ülkelerdeki pazar doyumunun yeni pazar oluşturma ihtiyacı, uluslararası sermayenin ülkelerin politik yapılarını etkileme durumu, sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve içerden yükselen sivil itirazlar, gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması dış yatırımların nedenleri olarak sayılabilir³⁶.

Günümüzde işletmeleri uluslararası yatırımlara yönelten yeni gelişmelerin başında uluslararası stratejik ortaklıklar geliyor. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimlerden elde edilen sinerjiden yararlanmak isteyen birçok Türk işletmesi de örneğin İsrail'e yapılan ticari temaslarda ortak girişim kararları alındığını haberlerden duyuyoruz. Böylece birbirlerinin üstünlüklerinden yararlanarak, örneğin teknoloji ve pazar bilgisini birleştirerek bölgesel ve hatta küresel avantajlar elde etme yoluna gidiliyor.

³⁵ Miller ve Miller, a.g.e. s.8-10; Grosse ve Kujawa, a.g.e., s.90; Halil Seyidoğlu, a.g.e., s.651

1.4.2. Uluslararası Yatırımların Etkileri

Yabancı yatırımların büyük kısmı ABD, Avrupa Birliği ve Japonya arasında gerçekleşmektedir. 1990'lı yılların ilk yarısında gelişmiş ülkelerde yaşanan ekonomik daralma ve işçilik maliyetlerinin artması az gelişmiş ülkelere yatırımın artmasına neden oldu ve bu sayede az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yabancı yatırımlar içindeki payı 1993 yılında yüzde kırka ulaştı. Bu yatırımları da en fazla Asya ve Latin Amerika'daki 10-15 gelişmekte olan ülke aldı³⁷. Bu yatırımları yapanların çokuluslu şirketler olduğu ve büyük çokuluslu şirketlerin çok büyük bir kısmının ABD, Avrupa Birliği ve Japonya kökenli olduğu biliniyor³⁸. Bu nedenle yatırımların kaynağı ve yönleri tespit edilmiş oldu. Dolayısıyla uluslararası yatırımların etkileri incelenirken, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin kalkınma süreçlerine olan etkileri hesaba katılmaktadır.

Kalkınma sürecine etkileri bakımından doğrudan yabancı sermaye yatırımları; tasarruf açığının kapatılması ve az gelişmişlik kısır döngüsünün kırılması, teknolojik açığın kapatılması, ödemeler dengesi açığının kapatılması ve istihdam artışı sağlanması açısından önemlidir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki yabancı sermayenin yatırım yapılan ülkeye olan etkileri; sermayenin geliş şekline, özelliğine, kullanılacak teknolojiye ve bizzat yatırımı yapacak şirketin niteliklerine göre farklılıklar gösterir³⁹. Ancak bunun yanında, hükümetin yabancı sermayeye karşı uyguladığı politika ve önlemler ki ülkenin yabancı sermaye için çekiciliğine ve pazarlık gücüne bağlıdır etkilidir. Bu açıdan, gelişmekte olan ülkeler arasında; ekonomideki düalistik yapı nedeniyle potansiyel olarak zengin , korunmuş iç pazar ve nispeten ucuz işçilik gibi nedenlerden dolayı büyük ve göreceli zengin gelişmekte olan ülkeler çokuluslu işletmeler açısından en çekici olanlardır⁴⁰.

Bu açıklamaları dikkate alarak doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yatırım yapılan ülkeye olan etkileri beş başlık altında incelenebilir:

- 1- Kalkınmaya etkisi: Yabancı sermayenin kalkınmaya etkisinin hangi alanlarda olabileceğini yukarıda belirtmiştik. Bu konuda müspet ve menfi görüşler vardır.

³⁶ Tutar, a.g.e. , 88

³⁷ Cem Somel, "Üretimde Küreselleşme ve Kalkınma", *Toplum ve Bilim*, Bahar 1996, s.86

³⁸ Fortune dergisinin geleneksel global 500 sıralaması

³⁹ Cem Alpar, *Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma*, Çağ Matb., Ankara, 1980, s.85

⁴⁰ Aypar Topkara Uslu, *Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Ü. Sos. Bil. Ens. ,1992, s.12

Özellikle güçlü yönetimin bulunmadığı ülkelerde ulusal kalkınmayı geciktirdiği ve bağımlı sanayileşmeye yol açtığı düşünülmektedir.

- 2- Ödemeler dengesine etkisi: Bir şirketin yabancı ülkedeki yatırımının o ülkenin dış ödemeleri üzerine bileşik etkisi; üretimin ne ölçüde ithalatı ikame ettiğine, üretimin ne ölçüde girdi ithaline yol açtığına ve üretimden ne kadar ihracat yapıldığına bağlıdır⁴¹.
- 3- Teknolojiye etkisi: Doğrudan yabancı sermaye yatırımları uluslararası teknoloji transferinin bir aracıdır. Bunun başlıca yöntemi de lisans anlaşmalarıdır. Ancak teknolojinin ülke yapısına uyumlu olması ve yerli tedarikçilerle üretimin bağlantısı yatırım yapılan ülkeye katkı sağlar.
- 4- İstihdama etkisi: Yapılan üretim ile yeni iş sahaları açılabilir. Ayrıca işgücünün eğitime de katkıda bulunur. Öte yandan yabancı sermaye yatırım yaptığı ülkede en kalifiye işgücünü istihdam etme yoluna gider. Bu da yerli işletmeleri olumsuz etkiler.
- 5- Rekabet yapısına etkisi: Yabancı sermaye ekonomide rekabeti artırır, bu da üretimin artmasını sağlar. Ancak çokuluslu şirketler çok fazla deneyime sahip ve çok geniş kaynaklara hükmeden işletmelerdir. Bu durumda yerli sanayi haksız rekabetle karşı karşıya kalabilir.

Uluslararası yatırımlar; yatırımcı ülke açısından, sermaye kaybı, vergi geliri kaybı, işsizlik, ödemeler dengesine negatif etki gibi sonuçlar doğurur. Ancak bunlara karşın; ulusal sermayenin daha verimli alanlara yatırılması sonucu elde edilen kar, lisans ücreti, royalty gelirleri bu maddi kayıpları telafi eder. Ayrıca sanayileşmesini tamamlamış, teknoloji yoğun üretime geçmiş ve bilgi toplumu aşamasındaki, kişi başına üretkenliği çok fazla (haftalık çalışma saatleri en düşük ülkelerdir) olan bu ülkelerdeki işsizlik sosyo-kültürel yapıdaki (sanayi ötesi toplum) dönüşümden kaynaklanmaktadır. İstihdam yapısı değişmekte ve başlıca bilişim teknolojisi alanında, finans alanında, hizmetler alanında istihdam ihtiyacı doğmaktadır. Bunların yanında, yabancı sermaye politik etki aracı olarak da kullanılmaktadır.

⁴¹ Somel, a.g.m. , s.92

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

2.1. Uluslararasılaşma Sürecinin Boyutları

Uluslararasılaşma süreci, tek bir firmadan, büyük bir gruba kadar bütün işletmelerin dış operasyonlarını içerir ve uluslararası operasyonlara artarak katılım sürecidir. Uluslararası ticarete katılımın artması, hem faaliyetlerde bir artışa yol açar hem de işletme organizasyonunda genişlemeye gereksinim doğurur. Sonuçta, içsel ve dışsal yapıda uluslararası alanla bütünleşmeyi getirir. Bu bütünleşmenin artması da işletmenin uluslararasılaşma derecesini ortaya çıkarır. Bu şekilde işletmeler için ayrı ayrı uluslararasılaşma sürecindeki konumu hakkında yorum yapılabilir.

İhracatın toplam satışlara oranının verdiği işletmenin ihracat performansı, birtakım sakıncalarına rağmen önemli bir değerlendirme aracıdır. Bu konuda, ülkenin ihracat performansının da dikkate alınması özellikle uluslararasılaşma sürecinin, süre ile ilgili belirlemelerinde önem taşır.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araştırmada ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmıştır. Buna göre; toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler "deneysel ihracatçı", %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise "ileri düzeyde ihracatçı" konumundadır. Arada ise "aktif ihracatçılar" vardır¹.

Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmaya katılımını belirlemede; uluslararası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitleri, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslararası fırsatların belirlenmesi daha kapsamlı bir bilgi verebilir². Ancak bu tür bir kategorizasyonda ölçümlenmesi zor birtakım değerlendirmeler ortaya çıkabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi, işletmelerin uluslararasılaşma düzeylerini ve performanslarını belirlemek için çeşitli kriterler kullanılabilir. Ancak bu konuya geçmeden önce, genel anlamda işletmelerde uluslararasılaşma üzerinde durmakta fayda vardır. Bu nedenle, genel açıdan uluslararasılaşma, işletmeler için uluslar

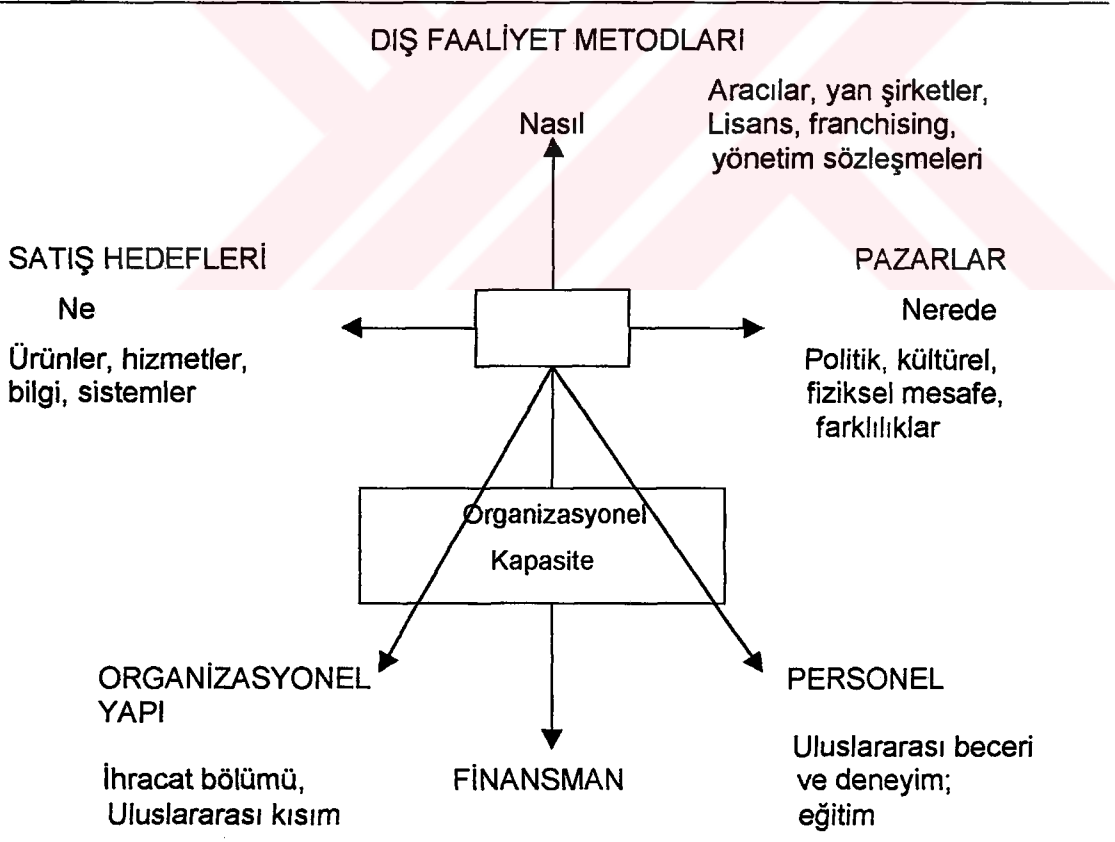
¹ S. Tamer Çavuşgil, "Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, No.12, 1984, s. 199

² L. S. Welch ve R. Luostarinen, "Internationalization", *Journal of General Management*, Vol.14,1988; içinde H. Wortzel ve L. Wortzel, *Global Strategic Management*, Wiley, 1991, s.36

arası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve karşılaşılan riskler bütünüdür denilebilir. Uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar ve riskler de artar. Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci ise işletme için, fırsatların artırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eden aşamalardır. Bu aşamalar, ihracatla başlar doğrudan sermaye yatırıma kadar uzanır.

Uluslararasılaşma sadece yurt dışı seyahatler veya yabancı dil konuşmak meselesi değildir ve küresel bir vizyon ve misyon sahibi olmayı gerektirir. Uluslararasılaşma bir anlamda işletme için bir hedeftir. Süreç ise bu hedefe yönelen yoldur. Hem küçük ve orta boy işletmeler hem de büyük boy işletmeler için zor bir süreçtir uluslararasılaşma. Bir maliyeti vardır ve yönetimin odaklanmasını gerektirir.

Yukarıda belirtildiği gibi uluslararasılaşma, hem işletmenin yönetim perspektifindeki odaklanmayla hem de faaliyet yöntemlerindeki çeşitlenmeyle değişik boyutları olan bir süreçtir. Bu süreçte işletmenin performansını belirlemeye yarayan bir şekil şöyledir:



Şekil 2.1.: Uluslararasılaşmanın Boyutları

Kaynak: Welch ve Luostarinen, a.g.e. ; içinde H. Wortzel ve L. Wortzel, a.g.e., s.37

Uluslararasılaşma, şekilde gösterilen doğrultuların birbiriyle bağlantılı gelişmelerinin bir bütünü olarak düşünülebilir. İşletmenin bu doğrultular boyunca gelişimi uluslararasılaşma sürecini gösterir. Her bir doğrultunun gelişimi şu şekilde olur:

Nasıl: Bu doğrultu, yabancı pazarlara girişin ve mevcudiyetin yöntemini gösterir. Bunun tipik şekli ihracat öncesi dönemden başlar daha sonra araçlar yoluyla ihracat, doğrudan ihracat, satış temsilciliği ve son olarak da üretim ve/veya pazarlama biriminin kurulmasıyla son bulur. Uluslararası faaliyetler arttıkça dış pazar hakkında bilgi, operasyon becerisi ve tecrübe de artar bu sayede faaliyet yöntemlerindeki çeşitlilik de artar. Bazı durumlarda da ithalat kısıtlamaları yönelinen pazara olan ihracatı kısıtlar bu durumda lisans verme en çok uygulanan yöntemdir. Başka bir durumda ise ihracat yaparak hedef pazarda istenilen kar oranına ulaşamıyorsa pazara daha yakın olmak gerekir.

Sonuç olarak, uluslararasılaşma arttıkça faaliyet yöntemlerinde çeşitlilik ve derinlik artar. Bu da bilgi, deneyim ve becerileri artırır. Bu sayede daha karmaşık faaliyet yöntemlerine geçiş olur. Faaliyet yöntemini belirlemede bilgi ve deneyim kadar kar hadlerindeki değişimler ve dış ticaret kısıtlamaları da geçerli nedenlerdir.

Ne: Uluslararası faaliyetlere katılım arttıkça işletmenin dış pazarlara sunduğu üründe de bir dönüşümden söz edilmelidir. Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında çözümlenmesi gereken sorun, standartlaştırma ya da adaptasyon arasındaki seçim iken, dış operasyonlar arttıkça ürün dizgisinin artırılması ya da yepyeni bir ürün konseptinin belirlenmesiyle karşılaşılabilir.

Uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında, faaliyet gösterilen sektördeki değer zincirinin alt kademelerinde mal ve hizmet sunulurken uluslararasılaşma derecesi arttıkça katma değeri daha yüksek ürünler pazara sunulur. Sistem tasarımı, ürün tasarımı, teknoloji, bilgi, satış sonrası hizmetler uluslararasılaşma derecesi arttıkça gündeme gelir.

Nerede: Yalnız başına ürün ya da faaliyet yöntemlerinde çeşitlenme uluslararasılaşmanın bütün boyutlarını içermez. Aynı zamanda faaliyette bulunulan ülkelerde de bir çeşitlilik söz konusudur. Hedef pazarlar genellikle, önceleri fiziki ve psikolojik yakınlığı olan pazarlardır. Bu pazarlar, girişi kolay, maliyeti sınırlı, belirsizlikleri daha az olan pazarlardır. Genellikle fiziksel açıdan yakın ve kültürel benzerlikleri olan, dilde ve anlaşmada zorluk çekilmemesi umulan, benzer politik iklimlerde ve ekonomik gelişmişlik düzeylerindeki ülkeler uluslararasılaşmanın erken aşamalarındaki hedef pazarlardır. Uluslararasılaşmanın en ileri aşamasında fiziksel

ve psikolojik olarak uzak ülkelere de girilir. Bu durum dış pazara giriş ve faaliyet yöntemlerinde de çeşitliliğe yol açar.

Organizasyonel Kapasite: Buraya kadar açıkladığımız nasıl, ne ve nerede boyutlarıyla uluslararasılaşma, işletmenin fiziksel açıdan dış pazarlara katılımını gösterir. Oysa ki, işletmenin gerçek uluslararasılaşma potansiyeli, organizasyon kapasitesiyle bağlantılıdır. Bu konudaki bütün araştırmacılar, güçlü kaynaklara sahip büyük ölçekli işletmelerin, kaynak sıkıntısı içindeki küçük ve orta boy işletmelere nazaran uluslararasılaşma sürecinde birkaç adımı birden atlayabileceği görüşündedir.

Organizasyonel kapasite, işletmenin uluslararasılaşma potansiyelini vermesinin yanında, uluslararasılaşma süreci içerisindeki konumunu da gösterir.

Personel, elde ettiği bilgi, deneyim ve becerileriyle işletmenin uluslararasılaşmasındaki en önemli unsurlardandır. Özellikle, ortak girişimler, lisans anlaşmaları veya ortak projelerin başarısında insan kaynaklarının fonksiyonu çok belirleyicidir. Ayrıca bağlı şirketlerdeki işletmenin insan kaynakları politikası, işletmenin uluslararasılaşma derecesinin bir göstergesidir.

Organizasyon yapısı, işletmenin uluslararasılaşma derecesinin artmasıyla dönüşüm gösterir. Başlangıçta pazarlama bölümünün yan kolu olarak faaliyet gösteren ihracat birimi, faaliyette bulunulan ülke sayısı ve iş hacmi attıkça ayrı bir bölüm halini alır. Dış faaliyet yöntemlerindeki çeşitlilik ve uluslararası varlıkların artması uluslararası operasyon kısmını zorunlu kılar.

İşletmenin uluslararası faaliyetleri için sağlanan finansmanın yapısı ve kaynağı, işletmenin uluslararasılaşma düzeyini gösteren belirteçlerden biridir. Yani, finansman kaynakları ve belirli finansman teknikleri uluslararasılaşma düzeyi arttıkça gelişecektir.

Sonuç olarak bir işletmenin uluslararasılaşması denilince anlaşılan şey, bütün bu uluslararasılaşmanın boyutları denilen doğrultulardaki gelişme, derinleşme ve çeşitlenmedir. İşletmenin bu doğrultulardaki ilerlemesi aynı zamanda işletmenin uluslararasılaşma sürecindeki denge veya dengesizliğini de gösterir. Örneğin, bir işletme toplam satışlarının %80 oranında, bir aracı yoluyla, komşu bir ülkeye ihracat yapıyorsa bu durum bir dengesizliktir. Başka bir örnekte; bir işletme, çok yetenekli, dış operasyonlar konusunda bilgili ve uzman insan kaynaklarına sahip olsa ve de güçlü ve uluslararası kredibiliteye sahip bir finans yapısını da elinde bulundursa ancak dış operasyonları ihracat faaliyetini geçmese, hizmette bulunulan ülke çeşitliliği olmasa ve ürün çeşitliliği olmasa veya katma değeri düşük olsa ya da

markalaşma olmasa bu işletme için de dengesiz bir uluslararasılaşma düzeyinden bahsetmemiz gerekir. Tabii işletme bazındaki bu dengesizlik büyük ölçüde ülkenin genel dış ticaret yapısıyla bağlantılıdır. Örneğin, Türkiye, hem işletme bazında hem de ülke genelinde potansiyeli olan ancak bunu kullanamayan bir ülke görünümündedir.

2.2. Uluslararasılaşmanın Nedenleri ve Karşılaşılan Riskler

İşletmelerin uluslararası faaliyetlere katılma isteği, aynı zamanda pek çok riski de beraberinde getirir. Dış operasyonlar arttıkça, uluslararası çevresel faktörlerden kaynaklanan ekonomik, politik, yasal, kültürel ve ticari risklere maruz kalma olasılığı da artar. Daha önce de belirtildiği gibi, uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar gibi riskler de artar. Bu durumda işletme, dış operasyonlarındaki kontrolünü de dengede tutmak ister. Yani, A ülkesine bir dağıtıcı vasıtasıyla ihracat yapan bir işletme, çevresel risklere nazaran veya daha öncelikli olarak ticari risk taşır ve pazarlama açısından da operasyonun kontrolü sınırlıdır. Satış hacmindeki düşme nedeniyle aynı işletme, aynı A ülkesine bu defa yurt dışı satış temsilciliği açar. Bu sayede operasyon üzerindeki kontrolü artmış olur ancak riskleri de çeşitlenir.

Özetlersek, çeşitli nedenlerden dolayı başlayan uluslararası faaliyetler üzerindeki kontrol, fırsatlar ve risk uluslararasılaşma derecesi arttıkça fazlalaşır. Bu nedenle uluslararasılaşmanın nedenleri ve karşılaşılan riskler birbiriyle bağlantılı konulardır.

İşletmeleri uluslararası pazarlara yönelten çeşitli nedenler vardır. Bunlar, işletmenin kendi içinden de kaynaklanabilir, pazardaki gelişmelerden de kaynaklanabilir. Daha önce de belirtildiği gibi bazı işletmeler için uluslararası faaliyetlerin içinde bulunmak temel faaliyet konusudur. Uluslararası taşımacılık şirketleri, otel zincirleri veya bankalar ve sigorta şirketleri böyledir. Ancak yerel faaliyet amacıyla kurulmuş işletmeleri uluslararası faaliyetlere yönelten nedenler aktif ve reaktif olarak şöyle sıralanabilir³:

³ Czinkota, 1988; içinde Aypar Topkara Uslu, **Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Rolü ve Önemi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. , 1992, s.14

Aktif:

- Kar avantajı
- Özgün ürünler
- Teknolojik avantaj
- Bilgi
- Yönetim becerisi
- Vergiden kazanç
- Ölçek ekonomisi

Reaktif:

- Rekabet baskıları
- Fazla üretim
- Yerel satışların azalması
- Fazla kapasite
- Yerel pazarın doyması
- Müşteri ve limanlara yakınlık

Bu faktörlerden biri veya birkaçı bir araya gelerek uluslararasılaşmaya neden olabilmektedir.

Uluslararasılaşmanın ekonomik nedenleri ise şöyle sıralanabilir⁴:

- Ürün ve pazar dengesizlikleri
- Ölçek ekonomisi
- Yönetim ve pazar deneyimi
- Teknoloji
- Değişik ürünler
- Ürün yaşam eğrisi
- Liderin takip edilmesi
- Saygınlık
- Yaşamak için büyüme
- Müşterilerin takip edilmesi

Uluslararası çevreye girilmesi işletmeye, yerel işletmelere nazaran birtakım üstünlükler sağlar. Bu durum işletmenin uluslararası faaliyetlerini artırmasında da motivasyon sağlar. Bu üstünlüklerden bazıları şunlardır⁵:

- Büyüme: İşletme ihracat yoluyla kendi ülkesinden çıkmadan büyüme imkanı bulur. Ancak bu %5-10'a kadardır. Daha üst seviyelere ulaşmak için faaliyetler genişlemelidir.
- Kar: Uluslararası pazarlar rekabet ya da fiyat kontrolü gibi sebeplerle bazen daha karlı olmaktadır.

⁴ Eiteman ve Stonehill, **Multinational Business Finance**, Irwin, 1989, s.467

- Ticari dalgalanmalar: Her ülkede kısa ya da uzun dönemli ticari dalgalanmalar olabilir. Uluslararası pazarlar bu dönemlerde dengeleyici rol oynar.
- Risk: Uluslararası faaliyetlerin ve pazarların çeşitlenmesiyle risk dağıtılmış olur.
- Ürün yaşam eğrisi: Kendi ülkesinde doyma aşamasına gelmiş ürünleri bu ürünler için yeni olan ülkelere satarak ürünün yaşamını uzatmış olur.
- Rekabet: Uluslararası çevre, işletmenin rekabet yeteneğini artırır.
- Finansman: İşletme uluslararası finansman imkanlarından faydalanma fırsatı bulur.
- Ölçek ekonomileri: Yurt içi satışların yeterli düzeye ulaşamaması atıl kapasiteye neden olabilir. Uluslararası pazarlarla bu kapasite harekete geçirilip ölçek ekonomisi sağlanabilir.
- Yeni ürün geliştirme: Uluslararası çevrede bulunan işletmeler, yeni ürün fikirleri geliştirmede daha büyük fırsatlara sahip olurlar.
- Sosyal değer: Uluslararasılaşmak işletmeye ayrı bir prestij sağlar.

Uluslararasılaşma sonucu elde edilen bu avantajlar işletmeye dış operasyonlarına devam etme konusunda motivasyon sağlar. İşletme açısından - özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler - ihracata başlama ve devam etme kararı, uluslararasılaşma süreci perspektifinde, oldukça kritik bir aşamadır. Bu karar noktasındaki işletmeler, belirsizlik, zorluk ve risklerle karşı karşıyadır. Ancak, bilgi, deneyim ve becerilerini artırdıkça ihracat performansları yükselir.

Bu açıklamalar ışığında uluslararasılaşmanın nedenlerine baktığımızda, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından en güçlü motivasyonların ekonomik olduğu düşünülür. Büyüme, karlılık, ölçek ekonomisinden yararlanma veya sadece mevsimlik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmemek için yurt içi pazara yardımcı olarak düşünülür ihracat. Ancak uluslararasılaşma perspektifi olan bir işletme için ekonomik motivasyonlar yeter sebep değildir. Uluslararası çevreye çıkmak işletmeye yeni ufuklar açacaktır. Yeni ürünler ve ürün dizaynları, hizmet sistemleri, yeni pazarlama teknikleri ve rekabet stratejileri, yeni ürün ve üretim teknolojileri uluslararası çevrenin sunduğu avantajlardır. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, uluslararasılaşmanın işletmeye yurt içinde de avantajlar

⁵ T. Sabri Erdil, **Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Ens. , 1992, s.20

sağlayacağıdır. Öncelikle, zaten yurt içinde yabancı rekabetiyle hatta çok üstün rekabet avantajlarına sahip olan çokuluslu şirketlerle karşı karşıyadır. Bir görüşe göre; "bugünün global pazarında uluslararası rekabette deneyim kazanmak için dışarı çıkmınıza gerek yok, dünya size geliyor zaten"⁶ deniyor. Ekonomik motivasyonlar ile birlikte bilgi, deneyim ve beceri kazanma isteği ihracatın sürdürülmesinde başlıca nedenler oluyor. Bir çalışmada; "yeni bilgi ve yeni becerileri elde etme şansı ve organizasyonel kapasitenin artırılabilmesi şansı, ihracatta başarı sağlanmasında ve gelecekte de ihracata devam etme kararının alınmasında önemli faktörlerdendir"⁷ sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak uluslararasılaşmanın nedenleri arasında ekonomik faktörler kadar öğrenme faktörü de etkilidir.

Bütün bu avantajlarıyla birlikte, uluslararasılaşma, birtakım riskleri de beraberinde getirir. İhracatta karşılaşılan riskler şöyledir:

- Doğal riskler (deprem, sel, yangın vs.)
- Politik riskler (Ambargo, boykot, kara liste, savaş hali, isyan vs.)
- Ticari riskler (Alıcının iflası, temerrüt, transfer riski)
- Kur riski

Uluslararasılaşma düzeyi artınca veya doğrudan dış yatırım söz konusu olduğunda risk faktörleri çeşitlenir ve karmaşıklaşır. Bu aşamadaki riskler "ülke riski" olarak değerlendirilir ve altı kategoriye ayrılır. Bu kategoriler şunlardır⁸:

- 1- Ekonomik risk
- 2- Transfer riski
- 3- Kur riski
- 4- Yerleşim ya da bölgesel risk
- 5- İdari risk
- 6- Politik risk

Ekonomik risk, yatırımdan beklenen getiriye büyük ölçüde etkileyen ekonomik yapıdaki ya da büyüme oranlarındaki değişimlerdir. Ekonomik risk genellikle politik risk ile ilişkilidir.

Transfer riski, hükümet tarafından sermaye hareketlerine kısıtlama konulmasıyla ortaya çıkar. Transfer riskinin belirlenmesinde, ülkenin döviz

⁶ Christopher A. Bartlett ve S. Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", **Harvard Business Review**, March-April 2000, s.139

⁷ William J. Burpitt ve Dennis A. Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?", **Journal of Small Business Management**, October 2000, s.11

⁸ Duncan H. Meldrum, "Country Risk and Foreign Direct Investment", **Business Economics**, January 2000, s.33

kazanabilme yeteneği ölçüt olarak kullanılır. Transfer riski, genellikle ülkenin borç servisi ödemelerinin ihracata ya da ihracat ve net doğrudan dış yatırımlara oranı olarak ölçümlenir.

Kur riski, döviz kurundaki umulmadık değışmeden kaynaklanır. Kur riskini etkileyen faktörler arasında ekonomik faktörlerin yanında politik ve psikolojik faktörler de vardır.

Yerleşim riski ya da bölgesel risk ise, bir bölgede yaşanan veya bir ülkenin ticaret ortaklarında yaşanan veya benzer karakterdeki ülkelerde yaşanan sorunların yayılmasından kaynaklanan risktir. 1997-1998 Asya Krizi veya sektörel bazda bakacak olursak, Rusya Krizi, Türkiye deri ürünleri sektöründe krize neden olmuştur.

İdari risk, hükümetin borçlarına veya her türlü borca hazine garantisi vermek istememesi veya verememesidir. Transfer riskine benzer ve politik risk ile ilişkilidir. Hükümetin geri ödemeler konusundaki geçmişı idari riski belirler.

Politik risk; politik kurumlarda, hükümet kontrolünde, sosyal yapıda ve bu gibi ekonomik olmayan faktörlerdeki değışmelerden kaynaklanan risktir. Bu risk kategorisi, iç karışıklıklar ve kamulaştırma gibi konuları da kapsar. Politik risk belirleme analizinde, ülkedeki çeşitli gruplar arasındaki ilişkiler, hükümetteki karar alma süreci, ülkenin tarihi gibi pek çok faktör etkilidir.

2.3. Uluslararasılaşma Süreci Teorileri

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, yaklaşık yirmi beş yıldır birtakım model önerileri sunan ampirik araştırmalara konu olmuştur. Araştırmacılar, özellikle küçük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerinde durmuş ve elde edilen bulgular sonucunda sürecin ne gibi aşamalarla sonuçlandığı model olarak sunulmuştur. Bu araştırmalardan önce, büyük çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşmasını açıklamaya yönelik olarak, ürün yaşam eğrisi, oligopolistik avantajlar, karşılaştırmalı rekabet üstünlükleri, eklektik teori gibi teoriler ağırlık taşıyordu.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahlne (1977) tarafından, işletmelerin uluslararasılaşma süreci üzerine yapılan araştırmalarla bu teorinin temelleri atılmış oldu.

Daha sonra yapılan çalışmalar da küçük ölçekli işletmeleri araştırma konusu yaptı ve bu işletmelerin ihracat aşamaları modellenleştirildi.

Bütün bu çalışmalar sonucu işletmelerin uluslararasılaşma sürecini tanımlayan iki model ortaya çıkmıştır. Bu modeller; (1), Johanson, Vahlne ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen Uppsala Uluslararasılaşma Modeli (U-Model) ve (2), Bilkey ve Tesar (1977), Czinkota (1982), Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) tarafından geliştirilen Yenilik Bağlantılı Uluslararasılaşma Modeli (Innovation-Related Internationalization Model, I-Model) dir⁹. Modeller çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve Uppsala Modeli (U-Model)' ne "aşamalı uluslararası (international-by-stage)", Yenilik Modeli (I-Model) 'ne de "kuruluştan uluslararası (international-at-founding) denmiştir¹⁰.

2.3.1. Uppsala Modeli

Uppsala Modeli' nde Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından, uluslararası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir¹¹:

1. Aşama: İhracat faaliyeti yok ya da düzensiz.
2. Aşama: Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat.
3. Aşama: Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması.
4. Aşama: Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması.

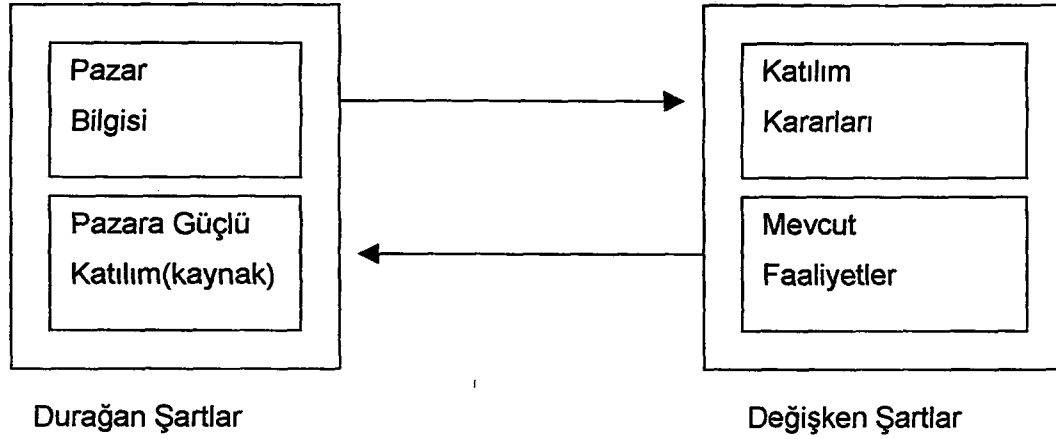
Bu sonuç, dört İsveç firması üzerine yapılan bir araştırmadan çıkmıştır. Bu araştırmaya göre işletmeler, fiziksel olarak yakın oldukları pazarlara daha başarıyla girerler. Dildeki, kültürdeki, politik sistemdeki, eğitim seviyesindeki veya ekonomik gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını olumsuz etkiler. İşletme daha çok dış pazara girdikçe deneyim ve bilgisi artacağından daha sonraki aşamalarda fiziksel olarak daha mesafeli ülkelere giriş yapılabilecektir. Bu şekilde firma sürekli bir gelişim süreci içerisinde ve uluslararasılaşmasını bir ülkeden diğerine geçerek artırır. Bu modele göre, uluslararası faaliyetler genel bilginin yanı sıra pazara özel bilgileri de gerektirir. Pazar bilgisi ise tecrübeyle elde edilir. Bu şekilde bir dış pazarda elde edilen bilgi diğer pazara aktararak uluslararasılaşma süreci devam eder.

U-Modeli' nde uluslararasılaşma sürecinde, iki durağan ve iki değişken şart etkilidir. Durağan şartlar, dış pazarlara aktarılan kaynakların belirlediği yani

⁹ Otto Andersen, "On The Internationalization Process of Firms:A Critical Analysis", **Journal of International Business Studies**, Num:2, 1993, s.210

¹⁰ James A. Wolf ve T. Pett, "Internationalization of Small Firms", **Journal of Small Business Management**, April 2000, s.35

kaynaklarla bağlantılı olan pazara güçlü katılım ile dış pazarlar ve faaliyetler hakkında bilgidir. Değişken şartlar ise, pazara katılım kararları ile halihazırdaki yurt dışı faaliyetlerin performansıdır. Buna göre işletmenin uluslararasılaşma süreci şu şekilde gelişir:



Şekil 2.2. : İşletmelerin Uluslararasılaşma Süreci
Kaynak: Andersen, a.g.m. ,s.212

Temel varsayım, pazar bilgisi ve güçlü bir şekilde pazara katılım, katılım kararlarını ve mevcut faaliyetleri etkileyecek ve onlardan etkilenecektir.

U-Modeli, kuruluşunda yerel olan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele alır ve bu modele göre ihracat faaliyeti, işletmenin kendi yerel pazarındaki başarısının bir genişleme, yayılma şeklinde gelişmesidir. Diğer bir deyişle, iç pazardaki başarı, işletmeyi dış pazarlara rekabetçi olarak ulaşmasına izin verir¹².

Bu modelde işletme önce kendi ülkesinde birtakım rekabet avantajları, teknolojik üstünlük ya da farklılık elde etmelidir. Bu açıdan bakılınca, U-Modeli, daha çok, büyük ölçekli ve çokuluslu şirket olma yolundaki işletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yöneldiği konusunda eleştiriler gelmiştir¹³.

Bunun nedeni olarak, U-Modeli'nin, uluslararasılaşma sürecini, dış pazarda ve operasyonlarda bilginin kullanılması ve başarılı bir şekilde yabancı pazarlara katılımı sağlayan ve kademeli olarak ilerleyen bir süreç olarak tanımlamasıdır. Süreci organizasyonel öğrenmeye ve tecrübeye odaklanmıştır. Bu nedenle, U-Modeli'nin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerine adapte

¹¹ Andersen, a.g.m. , s.210

¹² Johanson ve Vahine, "The Internationalization Process of The Firm", *Journal of Intenational Business Studies*, No:1, 1977, s.23-32; içinde James A. Wolff ve T. Pett , a.g.m. , 39

¹³ Harold G.J. Gankema, H. Snuif ve P. Zwart, "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, October 2000, s.16 ve s.18

edilmesi gerektiği düşünülmüştür¹⁴. U-Model'i'ni test eden araştırmacılar da firma büyüklüğüyle, ihracat performansı arasında, aşama teorisini destekleyici bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır¹⁵.

2.3.2. Yenilik Modeli

Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından, işletmelerin uluslararasılaşması, Rogers 'in (1962) ürün kabulü aşamaları ve Vernon'un (1966) ürün yaşam dönemi modelinin benzeri bir süreç olarak tasarlanmıştır¹⁶. Yenilik Modeli (Innovation Model, I-Model)' nde, uluslararasılaşmanın bir sonra gelen her adımı işletme için bir yenilik olarak belirtilmiştir. Bunun nedeni, işletmenin ihracata başlama kararının dayanakları üzerinde fazla durulmamasıdır. Bu modeller şöyledir¹⁷:

Bilkey Ve Tesar:	Czinkota:
1- Yönetim ihracatla ilgilenmez.	1- Tamamen ilgisiz işletme.
2- Düzensiz siparişler karşılanır ancak ihracatın fizibilitesi yapılmaz.	2- İlgili işletme.
3- Yönetim ihracat için araştırma yapar.	3- Araştıran işletme.
4- Deneysel olarak psikolojik yakınlığı olan ülkelere ihracat yapılır.	4- Deneysel ihracat.
5- Firma tecrübeli ihracatçıdır.	5- Tecrübeli küçük ihracatçı.
6- Firma diğer ülkelere ihracat için fizibilite araştırması yapar.	6- Tecrübeli büyük ihracatçı.

¹⁴ y.a.g.m. , s.18

¹⁵ Wolff ve Pett, a.g.m. , s.39

¹⁶ Gankema, Snuif ve Zwart, a.g.m. , s.17; ve Anderson, a.g.m. , s.212

¹⁷ Anderson, a.g.m. , s.213

Çavuşgil:	Reid:
1- İç pazarlama.	1- İhracata ilgisiz.
2- İhracat öncesi aşama.	2- İhracata ilgi gösterir.
3- Deneysel katılım(ihracat).	3- İhracat denemesi.
4- Aktif katılım(ihracat).	4- İhracat gelişir.
5- Güçlü katılım(ihracat).	5- İhracatın kabulü.

Aralarında birtakım farklar olmakla birlikte bu modellerde ortak olarak, başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmelerin daha sonra birtakım itici ve çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeleri tasarlanmıştır. Bu görüşlere dayanak olarak, Yenilik Modeli'nde genellikle, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır. Bu oran firmanın ihracata katılım derecesini vermektedir. Ancak burada Çavuşgil'in modeli diğer üç modelden farklı olarak son aşamada ihracatın dışındaki pazara giriş yöntemlerini de tanımlamaktadır. Çavuşgil, "uluslararasılaşma sürecinin son aşamasında (güçlü katılım), genellikle ihracatla birlikte, doğrudan yatırım, yurt dışı üretim tesisleri, satış şubeleri, işbirlikleri gibi diğer uluslararası katılım şekillerinin de birlikte geldiğini" belirtmektedir¹⁸. Bu, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

U-Modeli'nde olduğu gibi Yenilik Modeli'nde de işletmenin uluslararası bilgi ve deneyim düzeyi, işletmenin uluslararasılaşma derecesini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu görüşe göre, deneyimli yönetim ekiplerine sahip işletmeler, baştaki bir ve ikinci aşamaları atlayıp ihracat aşamasına geçebiliyorlar. Bu yönde gelişen teori daha sonra, McDougall, Shane ve Oviatt (1994) ve Oviatt ve McDougall (1994) tarafından yapılan çalışmalarla geliştirilmiştir. Çavuşgil'in daha sonraki çalışmaları da bu yöndedir¹⁹. Bu çalışmalarda çıkan sonuç olarak ortaya çıkan yeni kavramlar; uluslararası yeni girişimler (international new ventures), global doğanlar (born global) ve kuruluşun uluslararası (international-at-founding) gibi tanımlamalardır. Bu tanımlamalara dayanak olarak gösterilen gelişmeler aşağıda incelenecektir.

¹⁸ Çavuşgil, a.g.m. , s.197

¹⁹ Gankema, Snuif ve Zwart, a.g.m. s.18 ; Wolff ve Pett, a.g.m. , s.34 ; Leo-Paul Dana, Hamid Etemad ve Richard W. Wright, "Theoretical Foundations of International Entrepreneurship", **Research In Global Strategic Management**, JAI Press, Volume 7, 1999, s.14

Aşama:	Özellikler:
1- İç pazarlama	Firma kendi iç pazarıyla ilgilenir, hiç ihracat yapmaz. İhracata ilgi duymaz çünkü diğer işlerle meşguldür ya da kapasitesi yoktur. İhracat/satış oranı % "0"dır.
2- İhracat öncesi	Firma bilgi ve fizibilite çalışmaları için araştırma yapar. Fakat maliyetler, kurlar, dağıtım konularında bilgisi yetersizdir. İhracat/satış oranı % "0" dır veya buna yakındır
3- Deneysel katılım	Firma küçük oranlarda ihracata başlar. Fiziksel ve kültürel yakınlıklarla sınırlıdır. İhracat marjinal ve düzensizdir. İhracat satış oranı % "0-9" arasındadır.
4- Aktif katılım	İhracat satışlarının artırılması ve ülkelerin çeşitlendirilmesi için sistematik bir çaba vardır ve bu girişimleri yürüten sabit bir organizasyonel yapı kuruludur. İhracat/satış oranı % "10-39" arasındadır.
5- Güçlü katılım	Firma dış pazarlara güçlü bir şekilde bağlıdır. Yöneticiler sürekli olarak sınırlı kaynakların iç ya da dış pazarlara dağıtılması seçenekleriyle karşı karşıyadır. Birçok firma lisans anlaşmaları ya da doğrudan yatırımlarla ilgilenir. İhracat/satış oranı % "40" ve üstündedir.

Şekil 2.3. : Uluslararasılaşmanın Aşamaları

Kaynak: Gankema, Snuif ve Zwart, a.g.m. , s.17

Dünya ekonomisindeki yeni gelişmeler, uluslararasılaşma süreci teorisindeki yeni yaklaşımlara dayanak olmuştur. Öncelikle şu durum dikkate alınmalıdır ki her iki modelde de, yani U-Modeli ve Yenilik Modeli'nde, işletmelerin, başlangıçtaki aşamaları daha çabuk ya da sıçrama yaparak geçebileceğini kabul edilmiştir. U-Modeli'nde bu durum, özellikle dış pazarlara güçlü katılıma imkan sağlayacak, kaynak açısından zengin olan işletmeler için öngörülmüştür. Yenilik Modeli'ni geliştiren araştırmacılar ise bunun yanında dünya ekonomisindeki yeni gelişmelerin bu sıçramayı kolaylaştırıcı özellikler taşıdığını öne sürmüştür.

Aslında, bazı firmaların, birden ihracata kalkışma kararı verebilmeleri veya aşamalar arasında sıçrama yapabilmeleri mümkündür. Küresel niş pazarlar sayesinde ve dünya genelinde taşıma ve iletişim giderlerinin düşmesi ile bu mümkün olabilmektedir. Önceki bölümde, "Küresel İşletmeler", başlığı altında incelendiği gibi Hermann Simon' un kitabında bu tanıma uygun pek çok Alman şampiyon şirketi tanıtılmıştır²⁰. Bu şirketlerin ortak özelliği, kurulduklarından itibaren ihracatı düşünmeleri ve dünyanın dört bir tarafına satış ağlarını yaymalarıdır. Çoğu niş pazarlara hitap eder, çok azı ise kitlesel pazarlarda büyük çokuluslu şirketlerle başarıyla rekabet eder (Örneğin Braun, Philips ile traş makinelerinde). Bu şirketlerin farkı, stratejik işbirliklerini tercih etmemeleridir. Ancak, günümüzde pek çok işletme için stratejik ortaklıklar, uluslararasılaşmayı kolaylaştıran unsurlardandır.

Sonuç olarak; günümüzde, iletişim, bilgi akış sistemleri ve taşımacılıktaki ilerlemeler ve bir çok yönetici ve işletmecinin mantalitesinin iç pazara yönelik olmaktan çıkıp uluslararası bir hal alması aşama teorisine bu yeni bakış açısını getirmiştir. Buna ek olarak AB, NAFTA, ASEAN gibi kuruluşlar bölge içi ticareti kolaylaştırıcı unsurlardır. Dünya genelinde, pek çok sanayi ürünüde gümrük vergilerinin düşmesi ve uluslararası ticaret engellerinin azaltılması birçok küçük ve orta büyüklükteki işletmeye fırsat sunmakta ve küresel pazar küresel rekabete olanak tanımaktadır. Ancak, günümüzde uluslararası ticaretteki en büyük engeller tarife dışı araçlardır. Bu nedenle ortak üretim, lisans verme ya da stratejik işbirlikleri geliştirmekte olan ülke işletmeleri için gelişmiş ülke pazarlarına girmede önem kazanmıştır.

Tabii, geliştirmekte olan ülkelerin işletmeleri, gelişmiş ülkelerdeki rakiplerine nazaran daha zorlu bir mücadelenin içine girmiştir. Hatta şu an için bazı alanlarda onlara rakip dahi olamamaktadırlar. Bu gerçekten hareketle, uluslararası odaklı

²⁰ Hermann Simon, *Gizli Şampiyon Şirketler*, (Çev: Savaş Tümiş), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999

işletmelerimizin sayısının artmasının gerektiği açıktır. Çünkü küresel rekabet, işletmeleri, kendilerini güvende zannettikleri kendi iç pazarlarında da zorlamaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci teorisindeki iki model yukarıda tanıtılmıştır. Bunların dışında bu teoriye yardımcı teoriler de vardır. Bunların başında, "Endüstriyel Ağ (Network) teorisi gelmektedir. Bu teori de küresel bilgi, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki gelişmelerin ve ticareti kolaylaştırıcı diğer gelişmelerin önemine değinmiştir. Aynı zamanda, ortaklıkların, ticaret şirketlerinin, fason imalatçıların, uzman firmaların oluşturduğu endüstriyel ağın, işletmelerin uluslararasılaşma sürecine katkılarını ortaya koymuştur. Bu teoriye göre, ortaklıklar ve diğer stratejik işbirlikleri bir hiyerarşik organizasyon oluşturmuştur ve küçük işletmeler için ticareti ve rekabeti kolaylaştırıcı unsurlardır²¹. Küçük bir işletme için bir uluslararası endüstri ağının (network) içinde olmak uluslararası işletmecilik konusunda ihtiyacı olan bilgi ve teknikleri sağlayabilmektedir;

Sonuç olarak bütün teoriler ve modeller, KOBİ' ler için bilgi ve deneyimin önemine işaret etmektedir.

2.4. Uluslararasılaşma Sürecinde Örgütlenme Modelleri

İşletmeler, uluslararası faaliyetlere başladıklarında yurt içi faaliyetlerine yönelik örgütlenmelerini değiştirmek ve dış pazarların şartlarına uyum sağlamak durumundadırlar. Uluslararasılaşma süreci açısından baktığımızda ise, işletmenin dengeli bir şekilde bu süreci devam ettirebilmesi için halihazırdaki fiziki uluslararasılaşma derecesine uygun organizasyon yapısını kurması gerektiği görülür. İşletmelerin dış faaliyet durumları ile ilgili olarak merkezde oluşturulan birimler ve bunların yönetimleri özetle aşağıdaki çizelgede sunulmuştur²².

Bu konuda bir de yurt dışı birimlerdeki yönetici ve iş görenlerin seçimi ve yerleştirilmesi özellikle çokuluslu şirketlerde önem kazanmaktadır. Bilindiği gibi, etnosentrik, polisentrik, regiosentrik ya da geosentrik insan kaynakları politikalarından hangisinin uygulandığı, o çokuluslu şirketin uluslararasılaşma düzeyini de gösterebilmektedir. Çokuluslu şirketler genellikle az gelişmiş ülkelerde

²¹ Peter W. Liesh ve Gary A. Knight, "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", *Journal of International Business Studies*, Num:2, 1999, s.386

²² W. A. Dymaza, *Multinational Business Strategy*, McGraw-Hill Book, 1972, s.22

yerel iş gücü kullanır ve üst düzey yöneticileri ana merkezinden atarken gelişmiş ülkelerdeki bağlı şirketlerinde o ülke vatandaşı üst düzey yönetici atayabilmektedir.

Dış Faaliyet Durumu	Dış Faaliyet Birimi	Dış Faaliyet Yönetimi
Dolaylı ve dolaysız ihracat, fakat ticaret hacmi küçük	İhracat Bölümü	İhracat yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlı
Firma faaliyetlerinde ihracat çok önemli	İhracat Bölümü	İhracat bölümü yöneticisi
Lisans anlaşmaları ile Ülke dışı üretim	Uluslararası Bölüm	Uluslararası bölüm yöneticisi
Artan uluslararası yatırımlar	Uluslararası Yönetim	Ana firmada bölümle ilgili genel müdür yardımcısı
Uluslararası yatırım ve üretim çok önemli	Coğrafi bölge ve fonksiyonel organizasyon	Uluslararası faaliyetlerle ilgili yönetici grubu

Firmaların Uluslararası Faaliyet ve Organizasyon Yapıları

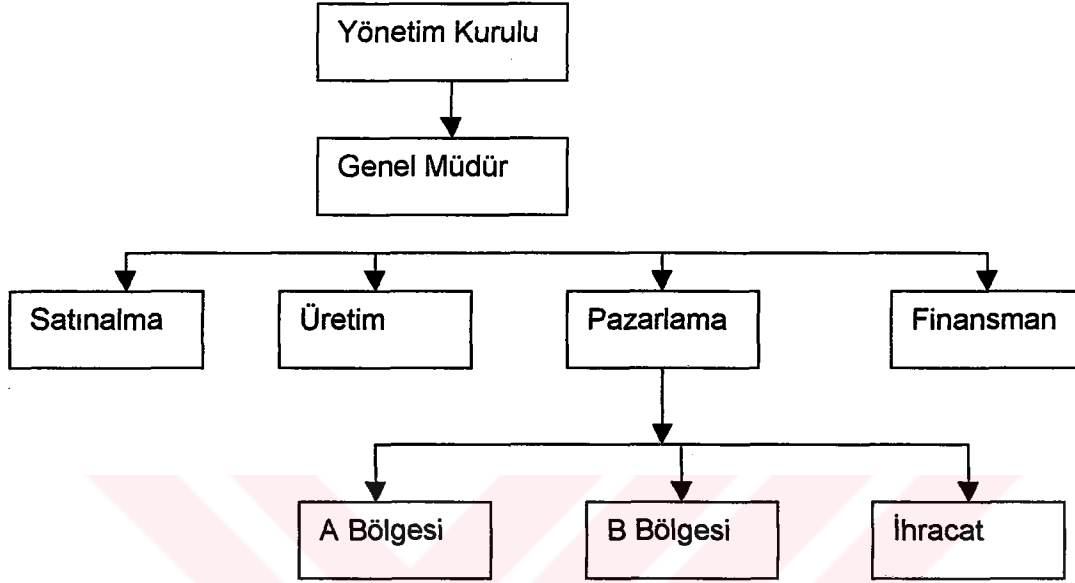
Görüldüğü gibi, faaliyetlerin yoğunlaşmasıyla organizasyon yapısı da giderek daha karmaşık bir hale gelmektedir. Genel form korunarak durum ve şartlara uygun farklı yapılar her işletme tarafından geliştirilebilir.

Burada çokuluslu şirketlerin insan kaynakları politikaları üzerinde durulmayacak, uluslararasılaşma sürecinde ortaya çıkan organizasyon yapıları incelenecektir. Bu yapıların gelişimi, ihracat aşaması, uluslararası bölüm aşaması ve küresel yapı aşaması olarak üç aşamada ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. İhracat Aşaması

Uluslararası şirket olma yolunda ilk adım sayılan ihracat aşamasında firma faaliyette bulunduğu mal ve/veya hizmetin ülke içi üretiminde genellikle uzmanlaşmış ve üretimde bir artış sağlamıştır. Firma çeşitli nedenlerden dolayı

ihracat imkanını değerlendirmek istemektedir. İhracat işlerinin yönetimi bu durumda bir pazarlama meselesi olmaktadır. Bu nedenle ihracat aşamasındaki örgütün , örgüt şemasında önemli bir değişiklik yapılmaz. Sadece pazarlama bölümüne, “ihracat birimi” eklenerek örgüt şemasında kısmi bir değişiklik yapılır²³.



Şekil 2.4. : İhracat Aşamasındaki Örgüt Şeması

Kaynak: İnan Özalp, *Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Yay. No:163, Eskişehir, 1986, s.144

Bu aşamanın, uluslararasılaşma süreciyle bağlantısını kurduğumuzda, ihracat yapılan ülkeler iç pazarlamayla benzer özellikler taşıyan kültürel ve fiziksel yakınlığı olan ülkeler olduğu düşünülür.

2.4.2. Uluslararası Bölüm Aşaması

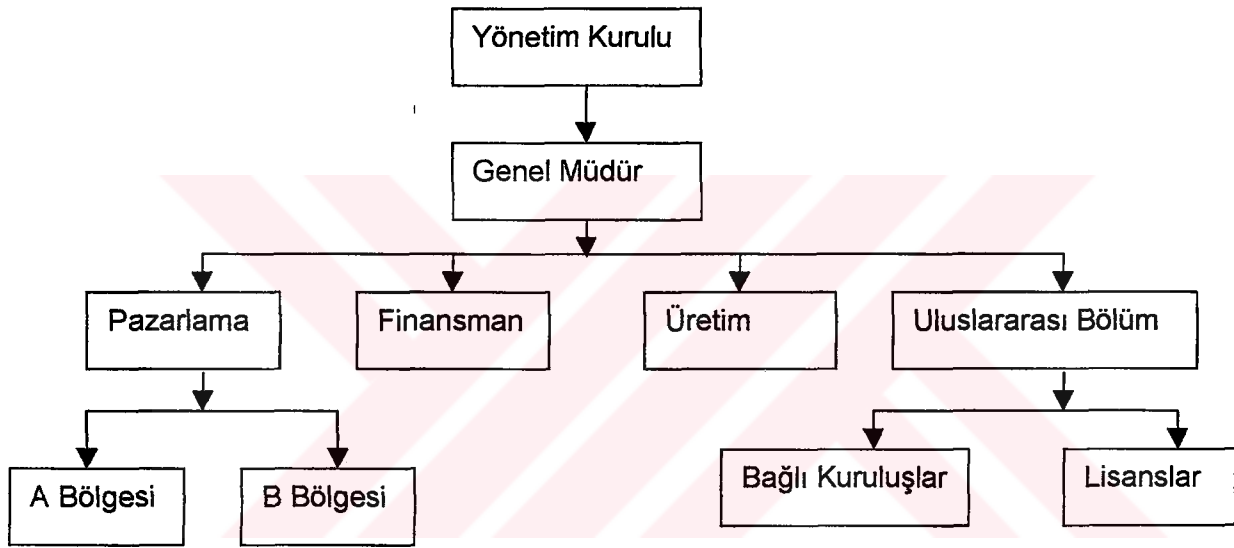
İşletmenin ihracat hacmi genişleyip, ihracat faaliyetinden elde ettiği gelirler önemli boyutlara ulaştığı zaman ve faaliyet gösterdiği ülkeler çeşitlendiğinde uluslararası çevre faktörlerinden etkilenme derecesi artmaktadır. Bununla birlikte, ihracat işlemlerini zorlaştıran baskılar (ithalat kısıtlamaları, damping davaları vs.) ortaya çıkınca ve ihracat yoluyla kar marjındaki artış durma noktasına geldiğinde, işletme pazara giriş yöntemlerini gözden geçirmek durumunda kalır. Ayrıca seyahat ve iletişim masrafları ülkeler çeşitlendikçe maliyeti artırmaktadır. Bunlara ek olarak,

²³ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.159

dış operasyonlarda bulunmak uluslararasılaşmaya katılımı kuvvetlendirmektedir. Bu nedenlerle, işletmelerin, artan yurt dışı faaliyetlerini planlayacak, yönlendirecek, koordine ve kontrol edecek bir yönetim bölümüne ihtiyaçları vardır.

Yukarıda açıklanan faaliyetlerin yürütülmesi bir pazarlama sorunu olmaktan çıkmış ve ihracat birimiyle yönetilecek konumu aşmıştır.

Uluslararası bölüm yöneticisi, hem yurt dışındaki üretim ve satış işlemlerini düzenlemek, hem de merkez ile yurt dışındaki birimler arasındaki koordinasyonu sağlamakla yükümlüdür. Uluslararası bölümün, işletmenin örgüt şemasındaki yeri aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.5. : Uluslararası Bölüm Aşamasındaki Örgüt Şeması

Kaynak: John Tomb, "Çokuluslu İşletmelerin Yeni Boyutları", (Der. İnan Özalp), a.g.e. , s.10

Uluslararası bölümün kurulması, işletmeyi büyük oranda özerkleştirir, hatta belki de birbirine rakip olan iki ayrı parçaya ayırabilir. Bu durum, işletmenin sınırlı kaynaklarının farklı amaçlara hizmet edecek şekilde dağıtılmasına neden olabilir. İşletme, bu sorunu aşmak için, organizasyon yapısını yeniden uluslararası yapıya uyarlayıp küresel yapı aşamasına geçmek yolunu tutabilir.

2.4.3. Küresel Yapı Aşaması

Uluslararası faaliyetler arttıkça, üst yönetimin üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya düzeyinde koordine etme ve birleştirme ihtiyacı doğmaktadır. Bu aşamaya kadar ulusal ve uluslararası olarak ayrı alınan kararlar artık işletmenin küresel stratejisine uyum sağlayamamaktadır. İşletme, çokuluslu şirket halini alır ve stratejik kararlar, merkez ofiste verilmeye başlanır. Merkez ofis tüm dünyayı faaliyet alanı olarak kabul eder. Daha önce birinci bölümde de belirtildiği gibi işletme varlıklarının %20' sinin yurt dışında olması kritik bir durumdur ve çokuluslu şirket organizasyon yapılarının uygulanmasını gerektirir.

Çokuluslu şirketlerin küresel yapıyı esas alan organizasyon dizaynlarına geçmeden önce, bu yapılanmayı etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır. Bunlar²⁴:

- Merkeziyetçi karşısında ademi merkeziyetçi
- Bağlı şirket yöneticilerinin rolü
- Firmanın çeşitli faaliyetlerinin eşgüdümü

Sözkonusu çokuluslu işletmenin ana ofisin gücünü korumak isterken fazla bürokrasiye neden olmak istememesi, öte yandan dünya genelindeki bağlı şirket yöneticilerinin isteklerinin makul düzeylere çekilmesi ve şirketin dünya genelinde kar maksimizasyonunu gerçekleştirebilmeyi istemesi ve transfer fiyatlaması sorunu ile şirketin çeşitli fonksiyonlarının dünya geneline koordineli bir şekilde yürütülmesi organizasyon dizaynını etkilemektedir.

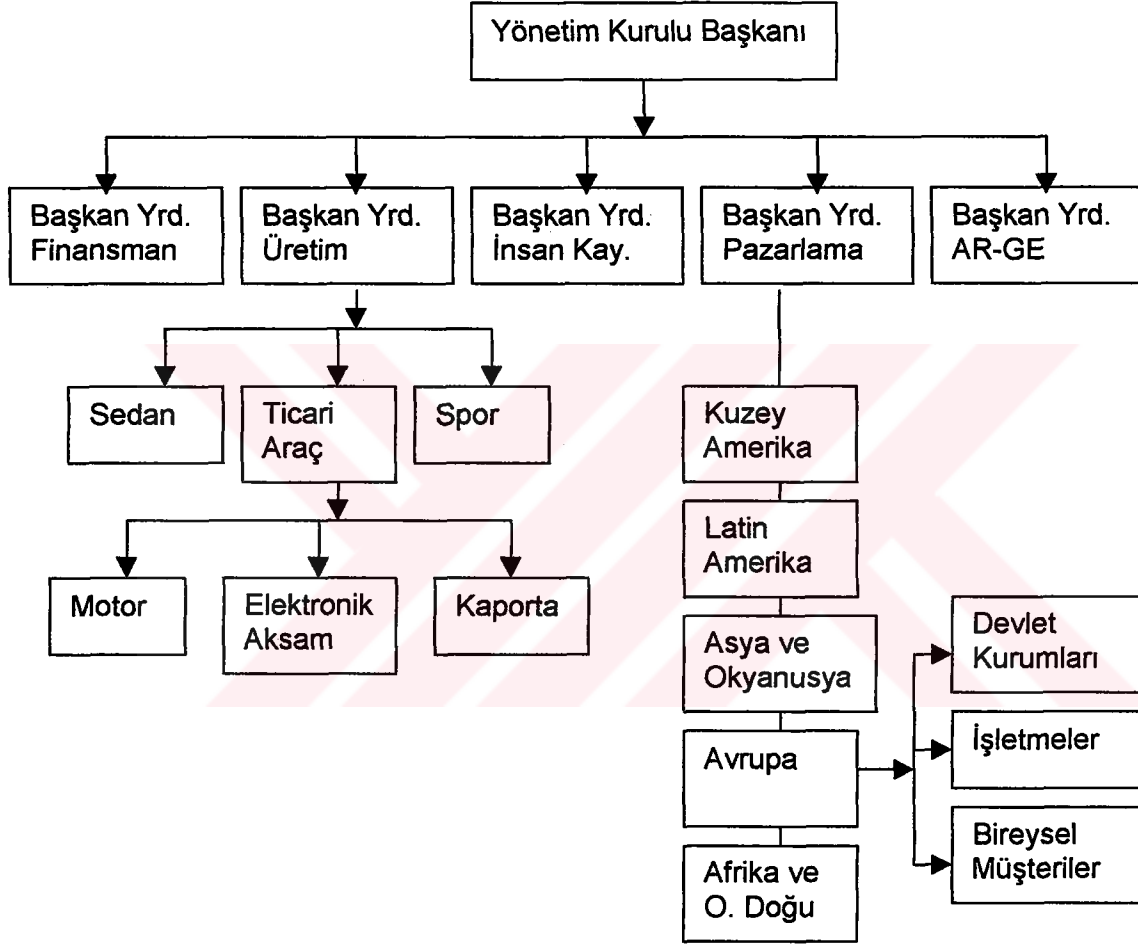
Bugün küresel işletmeler, kendi içlerinde örgütlenme açısından değişik çelişkiler taşıyan organizasyonlardır. Bunlar, "hem küresel olmak istiyorlar hem de yerel (küresel düşün, yerel hareket et), hem büyük olmak istiyorlar hem de küçük (küçülerek büyü), merkezden kontrollü fakat esas yapı olarak merkeziyetçi olmayan yapılara sahip olmak istiyorlar"²⁵.

Bunların dışında, işletmelerin, küresel yapı aşamasında, organizasyon dizaynlarını belirlemedeki faktörler diğer işletmeler için geçerli olan faktörlerin aynıdır. Yani, küresel yapı aşamasında da "fonksiyonel", "ürüne dayalı", "coğrafi temele dayalı", "müşteriye dayalı" ve "matriks" organizasyon dizaynları uygulanmaktadır. Ancak, bir de bütün bu bölümlere ayırma prensiplerinin üstünlüklerinden yararlanarak oluşan "karma" yapıdan da söz edilmelidir.

²⁴ Ricky W. Griffin ve Michael W. Pustay, *International Business*, Addison-Wesley, 1996, s.459

²⁵ Tutar, a.g.e. , s.158

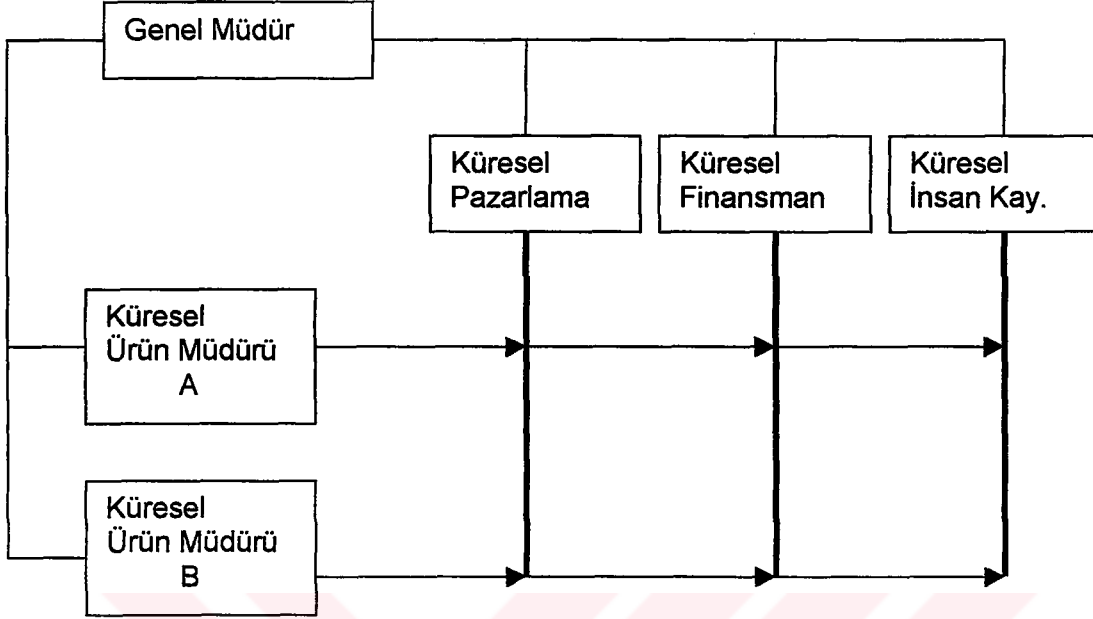
Çok sayıda çokuluslu işletme amaçlarına en uygun dizayn olarak karma yapıyı belirlemişlerdir. Bir firma, en üst yaklaşım olarak temel bir ürün dizaynını kullanabilir fakat, çeşitli fonksiyonel birimleri bu yapıya eklemleyebilir ya da coğrafi temelin altında ürün gruplarını organize eder. Şu kabul edilmelidir ki bütün şirketler için tek bir doğru yoktur ve bütün şirketler kendilerine en uygun dizaynı gerçekleştirirler. Karma örgütlenme dizaynına bir örnek şöyle verilebilir.



Şekil:2.6. : Küresel Yapı Aşamasında Karma Örgütlenme Şeması (Taraflımızdan düzenlenmiştir).

Küresel işletmeler, geleneksel dikey hiyerarşik organizasyon yapısının dışında, iletişimi kolaylaştıracak yatay bütünleşmelerle veya proje yönetimini gerektiren durumlarda matriks organizasyon yapısıyla sorunları aşma yoluna gitmişlerdir. Bu yüzden, örneğin yukarıdaki yapı belirli sürelerde proje bazlı değişebilmekte, organizasyon belirli süreler için büyüyeabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde, iş gücü,

çoğunlukla geçici, yarım zamanlı ve sözleşmeli olarak istihdam edilebilmektedir²⁶. Bu nedenle matriks organizasyon yapısına şu şekilde örnek verilebilir.



Şekil 2.7. : Küresel Matriks Dizayn
Kaynak: Griffin ve Pustay, a.g.e. , s.457

Matriks organizasyonda, en az iki örgütlenme modeli birlikte kullanılmaktadır. Bu organizasyon yapısında belirli fonksiyonel bölümlerin emir komutasında olan personel, aynı zamanda bir projeyi tamamlamakla görevli yöneticinin emrinde de çalışmaktadır. Yani bu tür organizasyonda iki tür yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yöneticiler ve ürün (proje) yöneticileri. Fonksiyonel yöneticiler, uzmanlık gerektiren işlerini yürütürken ürün (proje) yöneticileri bir ya da birkaç ürünle ilgili stratejileri saptamak ve kaynakları bulmakla sorumludur. Bu yapıda, fonksiyonel yöneticiler, bazı yetkilerini kaybetmekte ve proje yöneticilerinden bazı emirler alma durumunda kalmaktadırlar.

²⁶ Tutar, a.g.e. , s.158

2.5. Uluslararasılaşma Yöntemleri

Uluslararasılaşma yöntemleri daha önce de değinildiği gibi uluslararası faaliyet yöntemleridir. Çeşitli uluslararasılaşma derecelerinde, çeşitli uluslararası işletmecilik faaliyet yöntemleri uygulanır. Örneğin, küçük bir firma, uluslararasılaşmasının başında sadece ihracat yöntemini uygulayabilir. Oysa ki geniş kaynaklara sahip çokuluslu şirketler, ihracat da dahil olmak üzere bütün uluslararası faaliyet yöntemlerini uygulayabilirler. Bu açıdan uluslararasılaşma yöntemleri bir süreç olmanın dışında, ayrıca incelenmelidir.

Uluslararasılaşma yöntemlerinin seçiminde, uluslararasılaşma sürecindeki konumun dışında, bir de, girilmesi düşünülen pazarın ve uluslararası çevresel faktörlerin etkisi dikkate alınmalıdır. Bir pazarda ihracat yeterli olurken başka bir pazarda doğrudan dış yatırım gerekebilir ya da yerli bir şirketle ortak girişim kurularak yerel şirket avantajlarından yararlanılabilir. Ancak şu belirtilmelidir ki, günümüzde küresel işletmeler, her ülkede bağlı şirketler kurmak yerine, mümkün olduğu sürece küresel pazarlama anlayışıyla hareket etmek istemektedirler.

Bunların dışında, uluslararasılaşma yöntemlerini, sırasıyla ülke dışında yönetim faaliyeti gerektirmeyen yöntemlerden, ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren yöntemlere doğru inceleyeceğiz. Bütün bu dış pazara giriş şekilleri, aynı zamanda, ihracat-ithalat giriş şekilleri, sözleşmeli giriş şekilleri, yatırım yoluyla giriş şekilleri ve küresel ortaklıklarla giriş şekilleri olarak da gruplandırılmıştır. Bu çizim Ek1 ' de verilmiştir.

2.5.1. Uluslararasılaşma Yöntemlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler

Uluslararası işletmeleri, dışa açılma yöntemlerini seçmeye iten bazı değişkenler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁷:

Kanunlar: İlişkide bulunan ülkelerin kanunları, yapılacak yatırımın türünü etkiler. Eğer, tarife dışı engeller az ise ihracata devam edilebilir ya da franchise verilebilir veya bir ülke dış yatırımlara destek veriyor ise o ülkeye doğrudan yatırım yapmak akıllıca olur. Bu durumda örneğin alınan vergiler düşük ise, karlılık fazla olacağından orada yapılacak faaliyet daha olumlu sonuçlar doğurur.

²⁷ John D. Daniels, *International Business*, Addison-Wesley, 1989, s.457-459

Maliyetler: Bazen kendi üretmektense, özellikle düşük miktarlardaki üretimlerde sözleşmeyle başka ülkede üretim yaptırmak maliyetler açısından daha ucuza gelebilir. Bu durumda diğer firmanın kapasitesinin altında üretim yapıyor olması da ona ürettirmenin maliyetini azaltıcı bir etkidir.

Deneyim: İşletmeler, deneyim sağladıkça işleri ve yönetimi daha çok üzerine alma eğilimindedirler. Örneğin, yeni bir işletme derhal dış yatırım yapmaya kalkışmaz. Temsilcilik açmak, acentelerle çalışmak başlangıç için daha az risklidir.

Rekabet: Bir işletme, aranan, emsalsiz, taklit edilmesi zor bir kaynağa sahip ise rekabet üstünlüğüne sahip demektir ve bu kaynaktan yararlanma seçenekleri çok daha fazladır. O halde rekabet üstünlüğüne sahip olan firma dışa açılma şeklini seçmede daha özgürdür.

Risk: Çokuluslu şirketler için birçok risk vardır. Bu riskler de karar vermede etkilidirler. Özellikle politik riskin düşük olması istenen durumdur. Riski dağıtmanın en iyi yolu, değişik ülkelerde faaliyette bulunmaktır. Bu sayede döviz kontrolü, ekonomik durgunluklar gibi riskler dağıtılmış olacağından bir yerdeki kar düşüşü diğer taraftan engellenebilecektir. Ayrıca, duran varlıklara yapılan yatırımın riski daha fazladır. Riskten kaçan bir firma dönen varlıklara daha fazla yatırım yapıp, doğrudan yatırımdan çok ihracatta ve lisans anlaşmalarında kalmayı tercih edecektir.

Kontrol: Dış faaliyetleri artan bir firmanın bu yatırımlar ve faaliyetler üzerindeki kontrol gücü de bundan etkilenir. Ayrıca, dış faaliyetlerdeki birlikte iş yapılan ortaklar yüzünden, faaliyet karı da azalır. Esneklik, gelirler ve rekabet üzerindeki kontrolün azalması bazı kesimler tarafından, kontrolün en önemli değişken olarak değerlendirilmesini getirmiştir.

Ürün çeşitliliği: Teknolojiyi ve ürünleri diğer ülkelere transfer etmenin maliyeti, firmanın teknolojisine ve gücüne göre değişir. Üretimi aile şirketlerine aktarmak daha ucuz iken, dışarıdan başka firmalara vermek daha pahalıdır. Bu nedenden dolayı, teknolojisi yüksek olan firmaların dışa açılırken ortak seçmektense doğrudan %100 sahipliği yatırıma girmeleri daha akıllıca olur.

İşletmenin önceki dış faaliyetleri: Eğer bir şirketin daha önceden yurt dışı faaliyetleri var ise aynı konuda başka bir firma ile sözleşme yapması ya da lisans vermesi pek önerilmez. Eğer dışarıdaki başka bir firma ile anlaşarak teknoloji o firmaya aktarılıyor ise, lisans verilen ürün daha önce faaliyette olunan ürün ile aynı olmamalıdır.

Ülke benzerliği: Eğer dışarıda üretim yolu seçilecekse, benzer ülkelerin seçilmesi daha akıllıca olur. Bu teknolojik uyum açısından da önemlidir.

İşletmenin dış pazara giriş şeklinin seçiminde, yukarıda tanıtılan değişkenler göz önünde bulundurularak şu faktörler etkili olur²⁸.

Mülkiyet avantajlarının durumu. Bu faktör, işletmenin büyüklüğü, uluslararası tecrübesi ve ürün farklılaştırma konusundaki başarısıdır. Firma büyüklüğüyle doğrudan dış yatırımlar ve ortak girişimler arasında pozitif bir ilişki vardır. Öte yandan uluslararası pazarlarda tecrübesi olmayan bir firma, dış operasyonları yönetmede çok büyük zorluklarla karşılaşır. Bu durumda yatırım gerektirmeyen yöntemler seçilmelidir. Firmanın, farklılaştırılmış ürüne sahip olması, koruması gereken bir teknolojik bilgi ve birikimi gösterir. Bu durumda firma ürün yaşam dönemi teorisindeki gibi uzun dönemli bir karlılık stratejisi çerçevesinde dış operasyonlarını yönlendirmelidir.

İkinci olarak yerel avantajların durumu, pazara giriş şeklini etkileyen faktördür. Bu faktör, pazar potansiyeli ve yatırım riskini kapsar. Pazar potansiyeli, pazarın büyüklüğü (miktar ya da fiyat olarak) ve gelişme trendinin (orta ve uzun vadede pazarın gelişme eğilimi) faktörüdür. Yüksek pazar potansiyeli sunan ülkelere girişte yatırım yoluyla giriş seçenekleri ön plana gelirken, daha düşük potansiyel sunan ülkelere sözleşmeyle (doğrudan dış yatırım olmadan) giriş seçenekleri daha önceliklidir. Yatırım riski ise, girilen ülkedeki, yatırımın karlılığını ve pazarın sürekliliğini etkileyebilecek, ekonomik ve politik koşullardaki belirsizliklerdir. Bu durum da pazara giriş şekillerinin seçiminde etkilidir.

Üçüncü faktör içselleştirme avantajıdır. Bu faktörde, firmanın mal veya hizmetlerin üretiminde, yerel bir firmayla sözleşme ile üretim yaptırmak ya da üretimi kendi başına yapmak arasındaki seçiminin etkisi, dış pazara giriş şeklinin seçimini etkiler²⁹. Sözleşmeyle üretirmek sakıncalı ya da anlaşma şartlarının belirlenmesi iki taraf arasında zorlu geçiyorsa veya istenen kalite tutturulamayacaksa bu durumda tam mülkiyet gerektiren yatırım ya da en azından ortak girişimde büyük ortak olmayı sağlayacak yatırım yoluyla dış pazara giriş yapılmalıdır. Aksi durumda sözleşme yoluyla dış pazara giriş şekillerinden uygun olanı seçilir.

Dış pazara giriş şeklinin seçiminde işletmelerin davranışlarının belirlenmesinde, işletmelerin dört karşılaştırmalı eylemi de dikkate alınır. Bunlar: Risk, getiri, kaynak

²⁸ Sanjeev Agarwal ve Srindhar N. Ramaswani, "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol:23, No:1, 1992, s.5

²⁹ Griffin ve Pustay, a.g.e. , s.380

aktarımı ve operasyonun kontrol düzeyidir³⁰. İhracat yapmak için düşük miktarlarda kaynak aktarımı yeterlidir ve bunun yanında düşük risk ve getiri sunar. Ancak girilen ülkedeki pazarlama operasyonlarında yeterli kontrol elde edilemez. Tam mülkiyetle doğrudan dış yatırımda, operasyonda en yüksek kontrol sağlanır ancak kaynak aktarımı en üst seviyededir ve beklenen risk ve getiri de en üst seviyededir.

Uluslararasılaşma süreci açısından baktığımızda, bir işletme için, dış pazara giriş şekillerinde çeşitliliğin artması ve karmaşık yöntemlerin uygulanabilmesi uluslararasılaşma düzeyinin yüksekliğini gösterir. Öte yandan uluslararasılaşan işletmeler açısından baktığımızda, uluslararasılaşmanın başındaki işletmeler olan ihracatçılar, kültürel yakınlığı olan ülkelere giriş yaparlar ve her ülkeyi pazar potansiyeli açısından değerlendirirler. Çokuluslu şirketler dünya genelinde karlı gördükleri pazarlara girişte genellikle tam mülkiyetli yatırımları tercih ederler. Küresel işletmeler ise küresel pazarlama anlayışıyla çeşitli stratejik işbirlikleri ve bağlantılarla bütün dünyayı pazarları olarak görürler.

2.5.2. Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazara giriş yöntemleri, ülke dışında yönetim faaliyetini gerektirmeyen yöntemler ve ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren yöntemler olarak ayrılabilir. Yöntemlerin aynı özelliklerinden yola çıkarak ihracat-ithalat, sözleşmeli yöntemler ve yatırım yöntemleri olarak da ayrılabilir. Buna göre uluslararası pazara giriş yöntemleri şöyledir:

I - Ülke Dışında Yönetim Faaliyeti Gerektirmeyen Yöntemler:

A) İhracat-İthalat

B) Sözleşmeli Yöntemler:

- 1- Lisans Verme
- 2- Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri (Management Contracts)
- 3- Kontratla Üretim (Contract Manufacturing)
- 4- Anahtar Teslimi (Turnkey Projects)

³⁰ Agarwal ve Ramaswami, a.g.m. , s.3

II – Ülke Dışında Yönetim Faaliyetini Gerektiren Yöntemler (Yatırımlar):

A) Ortak Girişim (Joint Ventures)

B) Tam Mülkiyet (% 100 Ownership)

III – Stratejik Ortaklıklar

2.5.2.1. İhracat - İthalat

İhracat, yerel bir işletmenin uluslararasılaşmasının, belki de en kolay ve en yaygın yoludur. İşletmenin, kendisine veya başkasına ait mal ve hizmetleri yurt dışına satmasıdır³¹. Aslında ihracatçı, yurt içinde bir firma aracılığıyla ya da yurt dışındaki bir firmaya, ürününü, kullanılmak veya satılmak üzere gönderir. Bu nedenle, uluslararasılaşma perspektifi olan firmalarda, ihracat aşamasında da tüketici tercihleri dikkate alınmalı ve sat kurtul düşüncesiyle hareket edilmemelidir. Aksi takdirde, ihracat performansında bir artıştan hatta ihracatın sürekliliğinden bahsedilemez.

İhracatın en önemli özellikleri, riskin en alt seviyede olması ve işletmenin yönetim yapısında fazla bir değişikliğe ihtiyaç doğurmamasıdır. Kaynak aktarımı da en alt seviyededir ve iç pazara yapılan üretimle ihracata başlanabilir. Ancak bu durum, yurt dışından gelen siparişlerin karşılanması söz konusu olduğunda geçerlidir ve uzun süre devam ettirilmemelidir. Firma ürünleri için ihraç pazarları araştırmaya itici (reaktif) veya çekici (proaktif) nedenlerden dolayı başlar.

Daha önce de belirtildiği gibi, ihracat aşamasında hedef pazar seçimi en öncelikli konudur. Dolayısıyla, ihracat pazarlama karmasının belirlenmesi için öncelikle ülke ya da ülke grubu seçimi yapılmalıdır. Pazar seçimi, uygun olmayan ülkelerin elimine edilmesi sistemiyle yapılır. Bu sistem şöyledir³²:

- 1- Ülkenin ithalatında yasal engel var mı? Evet ise elimine et.
- 2- Ülkenin ithalat hacmi yüksek mi? Artış eğilimi var mı? Hayır ise elimine et.
- 3- İhracat açısından cazip geliyor mu? Hayır ise elimine et.
- 4- Coğrafi yakınlık, kültür, dil, ürün standartları, ticari anlaşmalar açısından uygun mu? Hayır ise elimine et.

Sonuçta elde kalan ülkeler hedef pazar olarak, pazarlama araştırması yapmak için uygun olan ülkelerdir.

İhracat yolu ile pazara giriş iki şekilde olur:

³¹ Ö. Baybars Tek, **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik, İzmir, 1995, s.188

- 1- Dolaylı ihracat.
- 2- Doğrudan ihracat.

Dolaylı ihracat, firmanın ürünlerini, yurt içindeki başka bir firma aracılığıyla ihraç etmesidir. Firma, pazarlama ve dağıtım işlevlerini üstlenmez ve ek hiçbir masraf yapmadan satışlarını artırmış olur. Pazarlama işlemlerini yürüten kuruluşlar ya ihracata yönelik pazarlama araçları olan şirketlerdir ya da ihracat birlikleridir. Aracı şirketler yurt dışındaki alıcılar adına alım yapabileceği gibi kendi pazarlama ağlarında satışını gerçekleştirmek için de alım yapabilirler. Birlikler ise, ihracatçı kooperatifler, sektörel dış ticaret şirketleri veya dış ticaret sermaye şirketleri şeklinde örgütlenir.

Sonuç olarak dolaylı ihracatta pazarlama işlemleri devredilmiş olur, kaynak aktarımı ve risk ve kontrol en alt seviyededir. Çoğu zaman yurt içi satıştan farksızdır. Ancak firma dolaylı ihracat yoluyla yurt dışındaki alıcılar hakkında bilgi edinebilir ve kendi ilişkilerini geliştirebilmek için imkan yaratmış olur.

Doğrudan ihracat, işletmenin, hiçbir aracı kullanmadan tüm ihracat işlemlerinin kendisi tarafından yapılmasıdır. İşletme bünyesinde bir ihracat birimi oluşturulur. İhracat satış temsilcileri, yurt dışı satış şubeleri veya yurt dışı distribütörlerle yapılan anlaşmalarla ihracat gerçekleştirilir.

Doğrudan ihracatın çeşitli faydaları vardır. Bunlar³³:

- Şirket tüm ihracat aşamalarını kontrol edebilmektedir.
- Aracıları aşarak kar marjını artırmaktadır.
- Alıcıyla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir.

Bunların yanı sıra ihracatçı, yönetimin odaklanmasına daha fazla ihtiyaç duyar ve doğrudan risklere daha fazla maruz kalır.

Doğrudan ihracat, en yaygın uluslararası işletmecilik faaliyetidir. KOBİ'lerden çokuluslu şirketlere kadar bütün işletmeler ihracatla ilgilenir. Çokuluslu işletmelerde, bağlı şirketler arası ticaret önemli boyutlardadır. Üretimin küreselleşmesi ve kar transferi konularında büyük önem taşır. Dünya ticaret hacminde de önemli boyutlara ulaşmıştır. Bugün çokuluslu şirketler için yatırımlar ticaretten önce gelir. Dolayısıyla, uzmanlaşmış ürünleri üreten çeşitli üretim birimlerine sahip olan çokuluslu şirketler birtakım ürünleri ana ülkeye de ithal etmektedir.

İthalat da uluslararası pazarlara açılmanın ve başlamanın bir başka yoludur. İşletmeler kendi pazarlarında dış rekabetle başedebilmek için dışarıda kurulmuş

³² Nursun Beşeli, *İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması*, İGEME, Ankara, 1997, s.34

³³ İGEME, *Trade Secrets:KOBİ'lerin İhracat El Kitabı*, İGEME, Ankara, 2000, s.30

fabrikalardan ya onların üretimini ya da sözleşmeye bağlı olarak ürettirerek ithalat yaparlar³⁴. Ayrıca turizm işletmeleri ve oteller konumları yurt içinde de olsa uluslar arası tüketicilere yönelik olarak uluslararası işletmecilik yaparlar. Bunların, yurt dışındaki yönetim şirketlerinden hizmet satın almaları da aynı şekilde ithalat yoluyla uluslararası pazarlara açılmadır.

İhracat ve uluslararasılaşma, işletmenin büyüme hedeflerini gerçekleştirmesi açısından ne kadar önemliyse, ülkenin gelişimi, istihdamın artması ve büyümenin sağlanması için de o kadar önemlidir. Bu nedenle devletler tarafından teşvik edilir. Aynı zamanda yerli sanayiye koruma politikaları neticesi ithalata kısıtlamalar da konulur. Bu kısıtlamalar gümrük tarifelerinin aşağıya çekilmesini hedefleyen uluslar arası görüşmeler sonucunda tarife dışı araçlara yönelmiştir. Geçmişte, gümrük duvarlarının yüksekliği nedeniyle işletmelerin ihracat-ithalat faaliyetlerini aşp lisans verme, ortak girişim ya da tam mülkiyetli dış yatırımlara girişmesi söz konusuydu. Dünya ekonomisinde yaşanan yeni gelişmeler ile lisans ve doğrudan dış yatırımlar azalmamış aksine artmıştır. Bunda; tarife dışı engellerin ihracatı zorlaştırması, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki ilerlemelerin yurt dışında üretimi kolaylaştırması, ülkelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını teşvik edici önlemler alması ve stratejik ortaklıklardan doğan sinerjinin keşfedilmesi gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

2.5.2.2. Lisans Verme

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how), firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını - fikri mülkiyet haklarını- bir anlaşma dahilinde ve bir lisans ücreti ya da royalti karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanma izni vermesidir³⁵.

Lisans veren (lisansör) işletme, lisans alan işletmeye kendi ürününü üretme izni verdiğinden yönetim hizmetleri, teknik bilgi ya da ürün ve üretim süreçleri hakkında da bilgi verir. Bu işletme açısından bir risktir çünkü, istenilen kalitede üretim yapılamaması ve pazara tam nüfuz edememe, bilgi aktarımı neticesi ileride kendi rakibini yaratma gibi tehlikeler söz konusudur. Bu nedenle lisansör işletmeler, lisans

³⁴ Tek, a.g.e. , s.273

³⁵ Tutar, a.g.e. , s.80

anlaşmalarında birtakım kısıtlayıcı hükümler koyarlar. Bu anlaşmalardaki konular şunlardır³⁶:

- Anlaşmanın sınırları.
- Tazminatlar.
- Haklar, imtiyazlar ve kısıtlamalar.
- Anlaşmazlıkların çözümü.
- Anlaşmanın süresi.

Lisans anlaşmaları, dış pazarlara girişte kolay bir yoldur. Yurt dışında üretim yapmaksızın ve bu riskleri üstlenmeden dolayısıyla kaynak aktarımını en düşük seviyede tutarak uluslararasılaşmayı sağlar. Genellikle uzun süreli anlaşmalar yapılır ancak pazarlara daha etkin giriş için diğer aşamalara geçmek için bir adımdır. İhracata kısıtlama getirmiş ve ülkelere girişte ilk planda düşünülen yöntemdir ancak bütün pazarlar için öngörülmez. Bu nedenle de genellikle lisans anlaşmalarında, lisansör firma, lisans alan firmaya ihracat kısıtlaması getirir.

Lisans verme pazara girişte, hız ve kolaylık açısından etkili bir yöntemdir. Lisansı veren çok az bir risk ile pazara girmiş olur ve sermaye yatırımı yapmaz. Lisans alan firma ise tanınmış bir isime veya başarısı kanıtlanmış bir tekniğe kavuşmuş olur.

2.5.2.3. Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri

Franchising (imtiyaz hakkı) ve yönetim sözleşmeleri, uluslararası lisans vermenin özel şekilleridir ve farklı birtakım özellikleri vardır. Öncelikle franchising yoluyla, ana işletme (franchisor), fikri mülkiyet haklarını devrettiği işletme (franchisee) üzerinde daha geniş kontrol haklarına sahip olmasına yarayan bir anlaşma temin eder. Yönetim sözleşmelerinde (management contracts) ise hiçbir maddi risk söz konusu değildir. yönetim hizmeti sağlayan işletme ücretini anlaşma başladığı andan itibaren garanti etmiş olur. Bu sözleşmelerde performansa dayalı ücretlendirme yerine toplam satışlar üzerinden ücretlendirme tercih edilir.

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullarda, pazarda denenmiş ve kabul görmüş bir ürünün veya bir hizmetin bağımsız bir firmaya (franchisee) isim hakkı ile birlikte bilgi, teknoloji ve işletmenin yönetsel faaliyetlerinde tanıdığı imtiyazdır. Bu yolla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler hiçbir maddi yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullanarak işyerleri

³⁶ Griffin ve Pustay, a.g.e. , s.394

oluşturmaktadırlar³⁷. Bu sözleşme karşılığında marka kullanma hakkını devralan işletme bunun karşılığında marka sahibine bir franchise ücreti ve royalty verir.

Franchising anlaşmalarının uluslararası işletmecilikte yaygınlaşması ve yabancı pazarlara girmede önemli bir yöntem olarak ortaya çıkması özellikle "İşletme Sistemi Franchising" i olarak bilinen ikinci kuşak franchise anlaşmalarıyla olmuştur³⁸. Bu anlaşmalarda imtiyaz hakkını alan firma bağımsız bırakılmaz, birtakım standartlara ve kurallara uymak zorundadır. Bu, ana işletmenin en önemli maddi değeri olan marka imajının korunması açısından önemlidir. Bu durum franchising sisteminin başarısında bazı konuları ön plana çıkarıyor. Bunlar, ürün ve hizmet standartları ve etkili promosyon tekniklerinin paylaşılmasıdır.

Yönetim sözleşmeleri, yönetim hizmeti sağlayan bir firmanın, yabancı ülkedeki bir firmaya, üzerinde anlaşılan bir zaman ve ücret karşılığında, yönetim, teknik destek ya da uzmanlaşmış hizmetler sunduğu bir anlaşmadır³⁹. Ücret konusu, temel bir ücretin yanında, performansa dayalı karlılık üzerinden ya da satış hacmi üzerinden alınan oranlarla halledilir.

Yönetim hizmeti alan işletme, operasyonel kararlar almaz fakat bütün işletme sermayesinin sorumluluğunu ve işletme masraflarını üstlenir. Genellikle uluslararası otel zincirleri bu yöntemi tercih ederler.

Yerel işletme açısından yönetim sözleşmeleri, franchising anlaşmalarından daha masraflı olsa da daha kapsamlı hizmetler sunar ve başarı şansı daha yüksektir.

2.5.2.4. Kontratla Üretim

Kontratla üretim (Contract Manufacturing) de özellikle son yirmi yılda dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelerin sonucu olarak uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde yaşanan önemli gelişmelerden biridir.

Kontratla üretimde, ürünün üretimi yabancı bir ülkedeki üreticiye yaptırılırken pazarlama faaliyetleri ana işletmede kalır. Ana işletme, uluslararası pazarlar için ürettirdiği ürünlerin istenen kalitede olması için yurt dışındaki üreticiye birtakım koşullar koyar ve kaliteyi sıkı bir şekilde kontrol eder. Bu durumdaki işletme, yurt dışında kendi mülkiyetinde veya ortaklığındaki bir üretim tesisi açmanın getireceği

³⁷ Tutar, a.g.e. , s.84

³⁸ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998, s.127

³⁹ Griffin ve Pustay, a.g.e. , s.400

riske girmek istemez. Şirket merkezlerinde çok geniş bir yönetici grubu, Ar-Ge grubu ve tasarım grubu mevcuttur. Üretim ise üretim maliyetlerinin ucuz olduğu ve söz konusu üründe uzmanlaşmış az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptırılır (Örneğin, Uzak Doğu'da Nike ayakkabıları).

Bu tür işletmeler tanınmış markalara sahip mali holdingler durumundadır ve delokalizasyon denilen üretim tesisinin ana ülkede kapatılıp üretimin taşeronlara yaptırılması, pazarlama faaliyetlerinin ise ana işletme tarafından yapılması şeklinde çalışır⁴⁰. Uluslararası işletmeciliğin erken aşamalarında olan firmalar için amaç ise dış pazarlara doğrudan girişe imkan tanıyacak büyüklükte kaynaklara sahip olmayan işletmelerin özellikle serbest bölgeleri kullanarak üretimde maliyet avantajı elde ederek bu ürünleri kurulu bulunan pazarlama ağlarıyla satmaktır. Her iki durumda da üretici bağlı şirket konumunda değildir ve lisans anlaşmalarındaki gibi bir bağ da yoktur. Ancak istenilen kalitede ve istenilen maliyette üretimi gerçekleştirebilmek için taşeron firmaya destek sağlanır.

Sözleşmeyle üretim taşeron firmalar açısından da önemlidir. Öncelikle bu sayede, iç pazar için yapılan üretimlerine ek olarak bir üretim yaptığından ölçek ekonomisinden yararlanabilir. İkinci olarak, sonuç itibarıyla uluslararası pazarlarda çok yüksek bir rekabet üstünlüğüne sahip olan bir ürün üretmektedir, dolayısıyla uluslararası pazarlarda tüketici beğenilerini ve modaları yakından takip edebilmekte ve üretim süreçlerinde bir ilerleme yaşanmaktadır. Son olarak, fason üretim sonucu elde edilen bilgi ve deneyim ile kendi markasını yaratma ve bu şekilde uluslararası pazarlara açılma konusunda bir motivasyon sağlanmış olur. Ayrıca, ana işletme ile ilişkilerin geliştirilmesi, üretici firmaya ana işletmenin birtakım izinler vermesini sağlayabilir. Bunlar; ana işletmenin girmedikleri fakat üretici işletmenin doğal pazarları sayılan ülkelere ihracat izni, dünya genelinde uzmanlaşmış bir ürünün tek üreticisi olma hakkı ve sermaye katılımıyla birlikte ana işletmeye ortaklık veya Ar-Ge konusunda stratejik ortaklık gibi birtakım avantajlar. Fason üretim, uluslararasılaşma süreci açısından bilgi ve deneyim kazanmada çok önemli olan endüstriyel ağlara (networks) girmenin de bir yoludur.

⁴⁰ Nazım Güvenç, *Küreselleşme ve Türkiye*, BDS Yayınları, İstanbul, 1998, s.92-93

2.5.2.5. Anahtar Teslimi

Anahtar teslimi (Turnkey Projects), sözleşmeyle yabancı bir ülkede üretim tesisi kurup, personelin eğitilmesi ve projenin bitimiyle birlikte tesisin çalışır vaziyette teslim edilmesi yani anahtar teslimi projenin bitirilmesidir. Genellikle, gerekli bilgi, teknoloji ve vasıflı işgücüne sahip olmayan Asya ve Afrika'daki az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin baraj, elektrik santrali, liman, yol gibi kompleks alt yapı yatırımları ile demir-çelik fabrikaları ve ülkedeki hammadde kaynaklarına uygun fabrika komplekslerinin (şeker fabrikası gibi) çalışır vaziyette tamamlanıp teslim edilmesidir. Çokuluslu şirketin sorumluluğu da bu noktadan sonra biter. Yerel ülke açısından işgücünün eğitilmesi bir avantajdır.

Bu tür sözleşmelerden geliştirilmiş modellerde geri alım anlaşmaları da yapılabilmektedir. Çokuluslu şirket devrettiği üretim tesisinin karşılığında belli bir süre bu ürünleri alabilir.

2.5.2.6. Ortak Girişim

Uluslararası faaliyette bulunmanın bir yolu da gidilen ülkeden bir işletmeyle ortaklık kurulmasıdır. Bu durumda ya yeni bir şirket kurulur ya da var olan bir şirkete ortak olunur. Her iki şekilde de aynı olan özellik, ortak girişim kuran yerli ve yabancı ortağın - iki ortakdan fazla da olabilir – birlikte belirlenmiş spesifik bir işin yürütülmesi için anlaşmalarıdır. Kurulan ortak girişimde üretim ve pazarlama faaliyetleri de birlikte yürütülür. Bu nedenle sözleşmeyle dış pazara girme (lisans verme, kontratla üretim) yöntemlerinden daha ileridir. Doğrudan dış sermaye yatırımı söz konusudur, ancak operasyonun kontrolü ve risk –getiri açısından tam mülkiyetli yatırım yoluyla şube açmaktan daha geridedir.

Ortak girişim (Joint Venture), iki işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmede üretim, teknoloji transferi, üretim metodları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir anlaşmadır⁴¹.

Görüldüğü gibi ortak girişimde, işletmelerin kendi faaliyetlerinden başka, belirli bir işi yerine getirmek için, kendi işletmelerinden de güçleri nispetinde teknik, mali ve ticari destek sağlayarak kurdukları bir ortaklıktır.

⁴¹ Michael P. Lyons, "Joint Ventures as Strategic Choice A Literatür Review", (Çev:İnan Özalp); içinde a.g.e. , s.39

İşletmelerin amaçlarının genel olarak kar elde etmek olduğu dikkate alınırsa, bir ortaklık kurarak karın paylaşımına göz yummak için işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir işin yapılması konusunda anlaştıkları söz konusu olmalıdır. Bu nedenle ortak girişimlerin kurulmasında birtakım zorlayıcı nedenler olduğu düşünülebilir.

Öncelikle ortak girişim yoluyla karın paylaşılması aynı zamanda riskin paylaşılması anlamına da geldiği için, işletmelerin tek başlarına üstlenmek istemedikleri bir risk söz konusudur.

İkinci olarak, işletmenin uluslararası pazarlara açılmasının bir yöntemi olarak ortak girişimlere girdikleri düşünülürse, yerel pazarlamadaki sıkıntıları aşmak için bir araç olarak gördükleri fikri de önem kazanır. Çünkü ortak girişimlerle pazarlamada daha iyi bir geri besleme sağlanır ve yerel bilgi ve kültürel yakınlık geliştirilir⁴².

Üçüncü olarak, ve gene çokuluslu işletme açısından bakıldığında, çokuluslu işletmeler, ülke dışında daha fazla projelere girmeye ve daha fazla konuda ve bölgede çalışmayı arzularlar⁴³. Faaliyetlerini artırarak, karlarını artırır ve üretimde, reklamda, dağıtımda, finansmanda ölçek ekonomilerinden yararlanmak isterler. Ancak bu isteklerine rağmen çokuluslu şirketler bütün bu projeleri gerçekleştirecek teknik bilgiye sahip olsa da insan kaynağına ve finansman gücüne sahip olmayabilir. Bu durumda yerli bir işletme ile ortak girişime girmek çokuluslu şirkete faaliyetlerini genişletme imkanını sunar. Ortak girişimlerin bu nedeninde, gidilen ülkede yeterli vasıfta insan kaynağının bulunması önemli bir etkidir.

Ortak girişimlerin bir diğer nedeni de girilmesi düşünülen ülkedeki yönetimin tam mülkiyetli yatırımlara ilgi göstermemesi veya yerli işletmeyle ortak girişimleri teşvik etmesi ya da zorlaması görülebilir. Birçok ülke ortak girişimlerin, ülkenin kalkınmasına tam mülkiyetli yatırımlardan daha fazla katkı yaptığını düşünür. Gerçekten de ortak girişimler; teknoloji transferi, iş gücünün eğitilmesi, ihracata ağırlık verilebilmesi, yerel bağlantılarla yerli sanayilerin gelişmesi ve yeni istihdam kaynaklarının oluşması, kar transferinin engellenebilmesi (en azından yerli ortak nedeniyle) ve vergi geliri nedenlerinden dolayı tam mülkiyetli doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından daha fazla ülke kalkınmasına katkı sağlar.

⁴² Erdil, a.g.e. ,s.49

⁴³ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler:Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üni. Yay. No:1022, Eskişehir. 1998, s.86

Yukarıda anlatılan zorlayıcı nedenlere ek olarak ortak girişimler, çokuluslu şirketler açısından genellikle dört temel amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulurlar⁴⁴:

- 1- İşletmenin mevcut faaliyetlerini güçlendirmek.
- 2- İşletmenin ürünlerini yeni piyasalara götürmek.
- 3- İşletmenin mevcut piyasalarında satabileceği yeni ürünler sağlamak.
- 4- Yeni faaliyetler yoluyla çeşitlendirme yapmak.

Ortak girişimler son zamanlarda çok artmış ve artmaya da devam edecektir. Çokuluslu şirketler, birçok ortaklık bağlantıları ve bağlı şirketler yoluyla faaliyetlerini ve pazarlarını çeşitlendirip riski dağıtmayı hedeflemektedirler. Uluslararası faaliyetlere yeni atılan işletmeler ise ortak girişimler yoluyla taraflarda mevcut bulunan birtakım üstünlükleri birleştirerek ortak fayda yaratmayı hedeflemektedir. Örneğin, Türk ve İsrail firmaları arasında tarım ürünleri endüstrisinde kurulabilecek bir ortak girişim, teknik bilgi ve ürünün birleşmesi olacaktır. Bir ABD işletmesiyle Türk işletmesinin Orta Asya'daki ortak girişimi patent sahibi bir ürün ile pazar bilgisinin işbirliği olacaktır.

Açıkalmalar ışığında kısaca ortak girişimlerin avantajları ve dezavantajları şöyledir:

Avantajlar:

- 1- Riskin paylaşılması.
- 2- Finansman ve personel yetersizliğinin giderilmesi.
- 3- Teknoloji ve know-how transferi.
- 4- Pazar hakkında deneyim ve bilgi sahibi olma.

Dezavantajları:

- 1- Karın paylaşılması.
- 2- Kontrol ve koordinasyon maliyetleri.
- 3- Kar transferi konusunda kısıtlama

Son olarak da ortak girişimlerde karşılaşılan güçlükler baktığımızda⁴⁵:

- Önceliklerde çatışma,
- Kontrol kaybı,
- Çakışan maliyetler gibi sorunları görüyoruz.

Ortak girişimlerde bu tür sorunların atlatılabilmesi için, ortak işletmenin dikkatlice seçilmesi, şirket kültürlerinin uyushması ve anlaşmanın dikkatlice

⁴⁴ Nurhan Aydın, **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler**, Anadolu Üni. Yay. No:1002, Eskişehir, 1997, s.24

⁴⁵ y.a.g.e. , s.65

hazırlanması gerekir. İstenen amaca ulaşmayan ortak girişimler, feshedilmeli ya da bir ortağa satılmalıdır.

2.5.2.7. Tam Mülkiyet

Yabancı bir ülkeye yapılan doğrudan dış yatırımlarda, yatırımın maliyetinin tamamen üstlenildiği ve en yüksek oranda riskin bulunduğu yatırım şekli, tam mülkiyetle (Wholly Owned - %100 Ownership) şube (subsidiary) ya da bağlı şirket kurmaktır. Tamamen yeni bir yatırım yapılarak üretim tesisleri de inşa ettirilebilir ya da var olan bir işletmenin hisselerinin tamamı satın alınabilir. Her iki durumda da sahibi yabancı bir ülkede yerleşik bulunan, ana şirketin belirlediği amaç ve stratejiler doğrultusunda çalışan ancak yerel yasalara bağımlı olarak çalışan bağlı kuruluşlar temin edilmiş olur.

Pazarlama açısından tam mülkiyetli yatırımlar yoluyla uluslararası pazarlara açılmak, operasyonlarda tam kontrole imkan veren ve bütün dış ticareti kısıtlayıcı tedbirlerin aşıldığı, yabancı pazara tam nüfuz etmeye imkan veren bir yöntemdir. Tam mülkiyetli yatırımların ekonomik nedenlerinin başında; doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında olan pazarı ele geçirme, hammadde kaynaklarını ele geçirme ve verimlilik artışı sağlama gibi ortak nedenlerin dışında karın tek elde toplanmasını sağlama yatmaktadır. Bundan sonra, operasyonlarda, teknik bilgide, üretim sistemlerinde, ticari sırların saklanması tam kontrolün sağlanması gelmektedir. İşletmeleri tam mülkiyetli yatırım yapmaya zorlayan bir neden de istenen yeterlilikte yerli ortak bulunamamasıdır.

Bu özellikleriyle birlikte tam mülkiyetli doğrudan dış yatırımlar dış pazarlara girişte en riskli yöntemdir. Ülke riskini içine alan riskler bu yatırımlarda en üst düzeyde etkili olur. Kamulaştırma ise en önemli risktir. Ancak bütün işletmeler yatırımdan beklenen kar nedeniyle bu riske katlanır.

Esas olarak gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin yaptığı bu tür yatırımlar geçmiş yirmi yıldan itibaren gelişmekte olan ülkelerin uluslararası ve çokuluslu şirketleri tarafından da yapılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan itibaren ABD'nin doğrudan dış yatırımları da hızlandı. Bunların büyük bir kısmı tam mülkiyetli yatırımlardı. Büyük çokuluslu şirketler dış yatırımlarında, mülkiyet yapısı olarak %100 ya da %50'den fazla oranlara sahip olmak isterler. 1970'li yıllar ile Batı Avrupa ve Japonya'nın özellikle ABD ve bütün dünyadaki doğrudan yatırımları hızlandı. 1980'ler ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri, özellikle dış ticareti

kısıtlayıcı engelleri aşmak amacıyla gelişmiş ülkelere ve verimlilik artışı sağlayabilecekleri diğer gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere doğrudan dış yatırımlarda bulundular.

Uluslararasılaşma süreci açısından tam mülkiyetli doğrudan dış yatırımlar, basamağın en üst adımıdır. İşletmeler genellikle doğrudan dış yatırımlara başlamadan önce ihracat, lisans anlaşmaları ve ortaklıklar kurarlar. Uluslararası faaliyetlerde elde edilen operasyon bilgisi, deneyimi ve becerisi işletmeleri tam mülkiyetli dış yatırımlarını mümkün kılar. Bu tür yatırımlar ile uluslararası işletmeciliğe katılım zirveye ulaşmıştır. İşletme en karmaşık sorunları dahi çözümleyebilmektedir.

Küresel işletmeler açısından tam mülkiyetli dış yatırımlar, işletmenin dünya ölçeğindeki küresel stratejisine hizmet eder. Kurulan üretim işletmesinden mal akışı sadece kurulu bulunduğu ülkeye değil bütün pazarlaradır. Küresel işletme, çeşitli avantajlara sahip olması nedeniyle belirli bir üründe uzmanlaşmış bir üretim birimine o ürünün bütün dünya üretimini bırakır.

2.5.2.8. Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklıkta, teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı değiştirilir veya entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözler ve birbirlerine stratejik bazı konularda (teknoloji, pazarlama gibi) sürekli katkıda bulunurlar⁴⁶. Burada önemli olan nokta, sermaye yatırımına gitmeden veya şirket satın almadan, başkasının parasını kullanarak ve karşılıklı kaynakların ve becerilerin kullanılmasıyla sinerji yaratarak büyüktür.

Stratejik ortaklıklar iç pazara yönelik de olabilmektedir ancak, özellikle küçük ve orta ölçekli sanayi dallarındaki işletmelerin uluslararasılaşmasında çok etkili bir yoldur. Pazar bilgilerini paylaşmak, dağıtım kanallarını paylaşmak, teknolojik birikimleri paylaşmak ve bunları her iki tarafa da yarar sağlayacak şekilde gerçekleştirmek uluslararasılaşmayı kolaylaştırıcı etkenlerdendir. Stratejik ortaklıklar proaktif nedenlerle seçilebileceği gibi global rekabetle baş edebilmek için reaktif stratejik ortaklıklar da kurulabilir.

⁴⁶ Ömer Esener, *Stratejik Ortaklıklar*, İMKB Yayınları, İstanbul, 1997, s.7

Stratejik ortaklıkların kimler arasında kurulduğuna baktığımızda dört gruba karşılaştırmaktayız. Bunlar⁴⁷:

- 1- Rakipler arasında.
- 2- Tedarikçi ile birlikte.
- 3- Satıcılar ile birlikte.
- 4- Tamamlayıcı ortaklar arasında.

Rakipler arasındaki örneğin, Mobil ve BP'nin Türkiye pazarında Mobil madeni yağlarının BP istasyonlarında satılmasını içeren anlaşması ortak bir güç yaratıyor. Rakipler arasında stratejik ortaklık gittikçe popüler hale gelmektedir. Bu şekilde hem diğer rakiplere karşı bir mevzi kazanıyorlar hem de pazarlarını bütünleştiriyorlar.

Bir işletmenin tedarikçisi ile yaptığı stratejik ortaklık, doğrudan dış yatırımı gerektirmemesi, maliyetlerin düşürülmesine imkan tanınması ve ölçek ekonomilerini mümkün kılması gibi olanaklarla tasarruf sağlayıcı etkileri açısından önemlidir. Ayrıca, tedarikçi ile yapılan uzun süreli bir stratejik ortaklık teknolojik yenilenmelere açık olup müşteri isteklerine cevap verilmesinde her iki tarafında işbirliğiyle oluşan sinerji sayesinde rakiplere karşı bir üstünlük sağlar. Bununla birlikte sözleşmeli üretimden farklı olarak taraflara esneklik ve özgürlük tanır.

Satıcılar ile birlikte yapılan stratejik ortaklıklar etkisini en çabuk hissettiren ve dış pazarlara girmede en hızlı yoldur. satıcının ürün konsepti ile stratejik ortağının üretim konseptinin uyumu doğrudan başarıyı getirir. Yeni pazarlara girme konusunda her iki taraf da birbirini destekleyebilir. Perakendeci şirketlerin uluslararasılaşmasında, standartlaştırma ve uyarılama arasındaki en doğru seçimin yapılmasında stratejik ortaklıkların rolü önemlidir.

Tamamlayıcı iki işletmenin gerçekleştirdiği stratejik ortaklık değişen uluslararası ekonomik anlayış ve küreselleşmenin toplumsal yapıya yansımalarının bir ürünüdür. "McDonald's açılan her ülkeye Coca Cola'yı da beraberinde götürmekte ve eğer zaten gitmiş ise satışlarını daha da artırmaktadır"⁴⁸. Küresel ölçekte, bir yandan topluma verilen imajların benzeşmesi, öte yandan müşteri ihtiyaçlarının benzeşmesi ve bunların karşılıklı birbirlerini etkilemesi müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerde tamamlayıcılığın gerekliliğini ortaya koymuştur. Kapsam ekonomilerinden, ek bir yatırım yapmadan yararlanma imkanı stratejik ortaklıkları orta ölçekli uluslararasılaşan işletmeler için çekici hale getirmiştir.

⁴⁷ Gabor Garai, "Leveraging The Rewards of Strategic Alliances", *Journal of Business Strategy*, March-April 1999, s.40

⁴⁸ Esener, a.g.e. , s.8

Rakipler arasında yapılan stratejik ortaklıkların büyük bir kısmı büyük çokuluslu şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle otomobil sektöründe yaşanan stratejik ortaklıkların genellikle daha sonra şirketin tamamen ele geçirilmesini (merger) hedefleyen girişimler olduğu görüşü vardır. Zayıf durumda olan şirket, diğer büyük şirket tarafından yutulmaya çalışılmaktadır. Bu tür girişimlerin başlangıç aşamasının stratejik ortaklıklar olarak görülmektedir. Daha sonraki aşamalarda evlilikler de meydana gelmektedir, ancak birçok başarısız evlilik de söz konusudur (AOL-CNN). Dünyada büyük ilgi uyandıran, büyük çaplı stratejik ittifaklara şu örnekler verilebilir: BP-Mobil, BP-Amacco, Daimler Benz-Chrysler, Daimler-Nissan, Boing-MacDonell, Fiat-Renault Otobüs, Volvo-Samsung, Citibank-Travelers, TokyoBank-Mitsubishi⁴⁹.

Tedarikçilerle yapılan stratejik ortaklıklar da büyük çokuluslu şirketler tarafından yapılabilmektedir. Bazen ele geçirme söz konusu olsa da genellikle böyle değildir. Örneğin birçok kaynakta uluslararasılaşmanın mevcut en üst seviyesi olarak belirtilen ve uluslararasılaşma denince akla gelen ilk örnek olan IBM, dünya genelinde yerel tedarikçi ve yerel rakipleriyle ve küresel rakipleriyle pek çok işbirliği gerçekleştirmiştir. Bilgisayarlarda hem PC'lerin, hem de büyük bilgisayarların öncüsü durumundaki IBM, dünya çapında 20.000'in üzerinde iş ortaklıkları geliştirmiş ve 500'den fazla şirketle iş ortaklıkları kurmuştur. Aynı zamanda en büyük rakipleri Apple, Hewlett-Packard, Digital Equipment ve Vang ile ortaklıklar kurmuştur⁵⁰.

Stratejik ortaklıkların kimler arasında gerçekleştirildiğinin anlaşılmasından sonra ve stratejik ortaklık tanımından da yola çıkılarak; stratejik ortaklıkların, tarafların sermaye aktarımı yapmadan ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri büyüme hedeflerinin, teknolojik bilgi, Ar-Ge birikimi ve pazarlama yeteneği gibi konuları bir araya getirip bir sinerji yaratarak bu güçten faydalanmaları sonucu gerçekleştirmeleridir denebilir.

Uluslararasılaşma süreci açısından stratejik ortaklıkların faydaları, özellikle dış pazarlara açılmada pazarlama sorunlarının aşılmasında, uluslararası operasyonlara yönelik bilgi, deneyim ve becerilerin artırılmasında, ürünlerin ve pazarların çeşitlendirilmesi ve elde edilen deneyimin uluslararası katılımın yükseltilmesine

⁴⁹ Tutar, a.g.e. , s.86

⁵⁰ y.a.g.e. s.86

yardımcı olmasında önemlidir. Genel olarak stratejik ortaklıkların yararları ise şu şekilde sıralanabilir⁵¹:

- Pazara kolayca girme.
- Riskin paylaşılması.
- Bilgi ve deneyimin paylaşılması.
- Sinerji ve rekabetçi avantajlar elde edilmesi.

Son olarak da stratejik ortaklıkların başarıya ulaşabilmeleri için birtakım koşulların gerçekleşmesi gerektiği açıktır. Öncelikle, her iki ortağın da kendilerinden beklenen performansın en üst düzeyinde olmaları gerekmektedir. Diğer bir önemli nokta ise her iki şirketin de birbirine benzer şirket kültürlerine sahip olmaları işbirliğinin geliştirilmesine katkı sağlar.



⁵¹ Griffin ve Pustay, a.g.e., s.415

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA

3.1. Türkiye’de Sanayileşme Dış Ticaret Politikaları ve Uluslararasılaşma

Ülkelerin sanayileşme stratejileri büyük ölçüde dış ticaret politikaları ekseninde şekillenir. Sanayileşme stratejisi uygulayan ülkeler, tabiidir ki sosyo-kültürel ve politik açıdan geri kalmış veya gelişme arzusundaki ülkelerdir. Bu ülkeler geri kalmışlıklarının nedeni olarak, sanayi hamlelerini gerçekleştirememiş olmalarını gösterirler. Dolayısıyla, sanayileşmek, kalkınmak, gelişmek veya çağ atlamak eş anlamlı olarak kullanılır. Sanayileşmenin kalkınma ile eş anlamlı kullanılmasının nedeni, geri kalmış ülkelerin başlıca sorunları olan;

- milli gelirden tarımın nispi ağırlığı ve dış ticaret hadlerinin tarım ürünlerinin aleyhine gelişmesi,
- işsizlik,
- ödemeler dengesinde sorunlar ve dış borçlar

ve bunlardan kaynaklanan tali sorunların çözümünün sanayileşmekle mümkün olabileceğidir. Sanayi kesimi ve özellikle imalat sanayiinde sağlanacak gelişme, toplumun artan taleplerini karşılamayı mümkün kılarken, üretim alanlarında çalışan iş gücünün artması talebi canlı tutacak ve ülke için gerekli ithalatı karşılayacak döviz gelirini sağlayacaktır. Milli gelirden ve istihdamda sanayinin nispi payının artması sanayileşmenin en önemli göstergeleridir.

Ülkenin kalkınma sürecinin başarıyla sürdürülebilmesi için ekonomide reel büyümenin istikrara kavuşturulması gerekir. Bunun için ise her yıl ek yatırıma ihtiyaç vardır. Gelişmekte olan ülkelere, kıt kaynakların sanayileşme için hangi alanlara yatırılacağı çeşitli faktörlerin etkisindeki politik tercihlere bağlıdır. Bu tercihler, ekonominin bir kesimine veya politika yapıcılarca belirlenmiş bir önceliğine ağırlık vererek sanayileşmeyi planlar. Dış ticaret yoluyla sanayileşme stratejileri de bu tercihlerden biridir. Gelişmekte olan ülkeler yatırım malı ithalatçısı olduğundan döviz birikimine ihtiyaçları vardır. Döviz birikimi için ya döviz tasarrufu sağlayan politikalar ya da döviz kazandırıcı politikalara ağırlık verilir. Döviz tasarrufuna imkan veren politikalar, ithal ikameci sanayileşme stratejisinde uygulanır. İhracata dayalı sanayileşme stratejisinde ise kaynaklar, döviz kazandırıcı etkisi yüksek projelere aktarılır.

Dış ticaret teorileri, ülkelerin karşılaştırmalı üstünlüklerine dayanır. Faktör donatımı teorisine göre ülkeler üretim faktörleri açısından en geniş kaynaklara sahip alanlarda üretim yaptıkça dünya ticareti artacak ve bu da ülkelerin büyümesine katkıda bulunacaktır¹. Bu durumu işletmelerin uluslararasılaşma sürecine uyarladığımızda gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri, emek-yoğun teknolojileri uygulayan sanayi dallarında uluslararası işbölümünü devralarak uluslararası pazarlara açılmada maliyet avantajı elde edebilir. Ancak bu durum, deneyimler sonucu göstermiştir ki, ne ülkelerin sanayileşmesinde, ne de gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinin uluslararasılaşmasında sürekliliği ve karlılığı sağlamamaktadır. Ayrıca ürün geliştirme, ürün çeşitliliğine ulaşabilme, kalite anlayışının yaygınlaşması gelişmekte olan ülkelerin sahip oldukları ve ucuz ürüne dayalı uluslararası rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

Belirtilmelidir ki, ülkelerin karşılaştırmalı üstünlük yapıları bir defada belirlenecek nitelikte değildir. Zaman içerisinde, değişen koşullara uygun olarak ülkenin uluslararası işbölümündeki gerçek yeri ortaya konmalıdır. Buna göre, örneğin ülkedeki sermaye birikimi ve teknolojik gelişme ile birlikte, karşılaştırmalı üstünlükler de ara ve ilksel mallardan önce işlenmiş basit mallara, sonra da ileri sanayi mamullerine doğru değişme gösterir². Bu durum işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde dış pazarlara sundukları ürünlerin uluslararasılaşma boyutuyla bağlantılıdır. Uluslararasılaşma sürecinin başındaki işletmeler genellikle faaliyet gösterdikleri sektörde ürün değer eğrisinin alt kademesindeki ürünleri dış piyasaya sunarlar. İleri derecede uluslararasılaşan işletmeler ise, üründen çok teknik bilgi ve teknoloji, üretim ve yönetim sistemleri ile uluslararası pazarlarda varlık gösterir.

İlaç endüstrisi için ürün değer eğrisi Ek2'de verilmiştir. İkinci bölümde uluslararasılaşmanın boyutlarıyla ilgili olarak verilen Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi yöntemlerin ve pazarların çeşitliliği kadar dış pazarlara sunulan ürünlerin katma değeri de uluslararasılaşmanın göstergesidir. Katma değeri yüksek ürünler üretmek ve sanayi üretiminin ana mal gruplarına (tüketim, ara, yatırım malı) göre dağılımı aynı zamanda ülkenin sanayileşme sürecindeki konumunu da vermektedir.

Tıpkı bir işletmenin rekabet gücü gibi ülkenin uluslararası rekabet gücü de sahip olduğu durağan faktör donanımı ile kısıtlı değildir. Klasik olarak emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi niceliksel büyüklükler ile belirlenen karşılaştırmalı üstünlükler, günümüzde ülkenin teknolojik altyapısı, teknoloji üretme ve yenilik yaratma

¹ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, (11. Baskı), Güzem Yayınları, İstanbul, 1996, s.564

² y.a.g.e. , s.564

kapasitesi ve bilgisi gibi daha stratejik bir etmen haline gelmiş ve bu durum ülkelerin uzun vadeli “yapısal rekabet gücü”nü temsil etmeye başlamıştır³. Buna dinamik karşılaştırmalı üstünlükler de denmektedir.

Günümüzde doğal faktör donanımlarından çok, uluslararası ortaklıklar ve ülkelerin ortak stratejileri, karşılaştırmalı üstünlükleri ve uluslararası işbölümünü belirlemektedir.⁴ Bu açıdan, sözleşmeli üretim yöntemleriyle (lisans, kontratla üretim) ülke içinde çokuluslu şirket için üretim yapan işletmeler teknoloji transferi ve teknolojik bilgi birikiminin ülke içinde gelişmesi açısından önemlidir. Ayrıca uluslararası endüstri ağına (network) girmiş olan bu işletme uluslararasılaşma sürecini de geliştirmiş olur.

Ülkelerin, dış ticaret politikaları çerçevesinde uyguladıkları sanayileşme stratejileri toplumun öncelikli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu gibi işletmelerin gelişim yönlerini de belirlemiş olur. İç piyasaya yönelik büyüme tercihleri karşısında, dış piyasa dayalı büyüme ve uluslararası rekabete açık olma seçenekleri vardır. Günümüzde ise dış ticarete doğrudan miktar kısıtlamaları yapmak veya gümrük tarifeleriyle yerli endüstriyi korumak mümkün olmamaktadır. Karşılıklı bağımlılık ve işbölümü içerisindeki dünya iş alemi, gümrük tarifelerinin yansıma etkisinden olumsuz etkilenmekte, üretim süreçlerini dünyanın çeşitli bölgelerine dağıtmış olması nedeniyle serbestliğe ihtiyaç duymaktadır. Öte yandan gelişmekte olan ülkelerin işletmelerinin uluslararasılaşmasında, serbest ticaret ve uluslararası işbölümünün bir parçası olma, teknoloji transferi için daha etkin bir ortam hazırlamaktadır.

Buraya kadar anlatılanlar ile gelişmekte olan ülkelerin sanayileşme amaçları ile bu ülkelerin işletmelerinin uluslararasılaşma amaçlarının aynı doğrultuda gitmesi gerektiği ortaya konulmak istenmiştir. Öncelikle pazar açısından ele alındığında dünya ihracatının en büyük bölümü sanayi ürünleri üzerindedir. Ayrıca ucuz emeğe dayalı bir sanayileşme ve dolayısıyla uluslararasılaşma üretim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde avantaj olmaktan çıkma durumundadır. Dolayısıyla ülkenin sanayileşme ve teknolojik gelişim politikaları işletmelerin uluslararasılaşmada avantajları veya dezavantajları olmak durumundadır. Şimdi, sanayileşme stratejisi neticesinde belirlenen dış ticaret politikalarının işletmelerin uluslararasılaşmasına etkilerine bakalım.

³ Yakup Kepenek ve Nurhan Yentürk, *Türkiye Ekonomisi*, (7. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.465

⁴ y.a.g.e. , s.480

Gelişmekte olan birçok ülke sanayileşme sürecinin ilk aşamasında ithal ikameci politikalara yönelmiştir. İçe dönük olan bu politikalarda yerli sanayi dalları ithalat karşısında ithal yasakları, yüksek gümrük tarifeleri ve kota kısıtlamaları ile korunmaktadır. Dışa açılarak, ihracata dayalı sanayileşmeyi yürüten ülkeler ise, ihracatı özendirici teşvikler uygulamışlardır. Bu teşvikler arasında; döviz kurunun gerçekçi belirlenmesi, uygun vergi koşulları, ihracatı özendirici sübvansiyonlar sağlanması ve ihracatın finansmanında kullanılan faiz hadlerinin piyasa düzeyinin altında tutulması sayılabilir⁵.

Günümüzde, ithalata konulan gümrük vergileri GATT anlaşmalarının etkisiyle özellikle sanayi ürünlerinde düşme eğilimindedir. İthalatı caydırıcı tedbirler tarife dışı araçlara yönelmiştir. Özellikle gönüllü ihracat kısıtlamaları ABD ve Japonya arasında uygulanabilmekte ve yerli sanayii korumanın bir aracı olabilmektedir. Standartlar ve kalite güvence sistemleri ise uluslararası pazarlamanın bir aracı durumundadır. Öte yandan günümüzde ihracatın doğrudan destekleme imkanı kalkmış ve dolaylı desteklemeye yönelik araçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. GATT anlaşmalarında, engellenmeye çalışılan sübvansiyonların verilmesi konusunda tek ayrıcalık teknolojik araştırma ve geliştirme harcamalarıdır. Ar-Ge için yapılan harcamalara yönelik sübvansiyon, damping soruşturmasının dışında tutulmuştur⁶. Özellikle Türk işletmelerinin zayıf yönleri açısından değerlendirdiğimizde, uluslararası pazarlama faaliyetlerine, fuarlara katılım, pazar bilgilerine yönelik dokümantasyon ve eğitim çalışmaları gibi destekler günümüz şartlarına daha uygundur.

Türkiye'nin dış ticaret politikalarına baktığımızda, 1960'lı yıllar ile planlı döneme geçilmesi ve ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisine uygun dışa kapalı politikalar uygulamasına geçildiğini görmekteyiz. Bu dönemde tüketim mallarına yönelik sanayilerin yurt içinde kurulması teşvik edilmiş bu alanlarda ithal ikamesi sağlanarak hem ülkenin döviz kaybı önlenmek istenmiş hem de sanayileşmesinin ilk aşaması gerçekleştirilmek istenmiştir. Tüketim mallarına yönelik imalat sanayinin gelişmesi ara ve yatırım mallarının ithalini zorunlu hale getirdiğinden dışa bağımlılık bir ölçüde devam etmiştir. 1970'li yıllarda petrol ürünlerinin fiyatlarının bu ürünlerin ihracatçıları tarafından aşırı yükseltilmesi ve dış borç sorunu yüzünden 70'li yılların sonunda bu politikalar uygulanamaz hale gelmiştir. İthal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisi neticesinde uygulanan içe dönük politikalar sanayii dış dünya

⁵ Ömer Arasıl, **Dış Ticaret Politikası ve Sanayileşme**, (Yayımlanmamış Ders Notları), Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F., 1997

ile rekabetten koparmış ve maliyet ve kalite açısından dışarıdan bağımsız bir sanayi yapısına neden olmuştur. Öte yandan sanayileşmenin içe dönük bir karakter taşıması uluslararası pazarlama bilgi ve deneyiminin kısır kalmasına neden olmuştur⁷.

Sürdürülemez bir hal alan ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisinin ardından daha önce bu stratejiye geçmiş birçok ülke gibi Türkiye’de ihracata dayalı/dışa açık sanayileşme stratejisine, 1980 yılından itibaren ve “24 Ocak Ekonomik İstikrar Tedbirleri” nin devreye girmesiyle geçmiştir. İhracata yönelik strateji, ülkelerin serbest ticaret koşullarında, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları alanlarda üretim yapmalarını öngörmektedir⁸. Bu açıdan seçici bir sanayileşmeyi hedefler, böylece kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve uluslararası rekabete hazır sanayi dalları oluşturmak istenir. Ancak uygulamayı, ihracata dayalı sanayileşme değil ihracatı artırma politikaları olarak adlandırmak daha uygun olur⁹. Çünkü bu dönemde varolan eski teknoloji ve verimliliği düşük bir sanayi yapısıyla dışa açılma olanaksızdır¹⁰. Bu nedenle ihracatı artırmak için parasal önlemlere gidilmiştir. İhracatı mümkün kılacak üretim fazlası, iç talebi kısan sıkı para politikalarıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ihracatı desteklemek amacıyla;

- devalüasyon ve
- maddi teşvik, vergi indirimi ve muafiyeti uygulanmıştır.

İhracata dayalı sanayileşme stratejisi ve uygulanan serbest dış ticaret politikasının işletmelerin uluslararasılaşmasına etkileri açısından baktığımızda öncelikle bu politika değişikliği ile gittikçe daha fazla sayıda işletmecinin, dış piyasanın iç piyasaya göre cazibesinin artmasıyla ihracatı düşünür olmasının sağlandığı görülmüştür. 1979 yılında ihracatın bileşiminde tarımın payı %59,5 ve sanayinin payı %34,7 iken 1990 yılında sırasıyla %18,4 ve %79,0 olmuştur¹¹. Bu veri de Türkiye’nin dünya sanayi üretiminde işbölümünün bir halkası durumuna geldiğinin bir göstergesidir. İthalatın serbestleştirilmesi iç piyasada dünya ile fiyat ve kalite açısından bağlantısı kopmuş olan sanayinin eğitilmesi ve tüketicinin korunması açısından yararlar sağlamıştır. Ancak, dış rekabetle birden karşılaşan sanayinin, sadece parasal tedbirlerle ihracata özendirilmesi, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin zorluğu, bilgi, beceri ve deneyim gerektirmesi ve yabancı

⁶ Kepenek ve Yentürk, a.g.e. s.481

⁷ Ahmet Kılıçbay, **Türk Ekonomisi**, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1994, s.265

⁸ Arasil, a.g.e.

⁹ Kepenek ve Yentürk, a.g.e. , s.320

¹⁰ Uğur Eser, **Türkiye’de Sanayileşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1993, s.85

¹¹ Kepenek ve Yentürk, a.g.e. , s.258

rakipleriyle rekabet edebilecek teknolojik yoğunluktaki üretimin kısa vadede gerçekleştirilemeyecek olması nedeniyle 1990'lı yıllardan itibaren gelişimi durmuştur.

Sanayileşme ve dış ticaret politikaları ile bu politikalara maruz kalan işletmelerin uluslararasılaşması birbiriyle bağlantılıdır. ABD'de içe dönük olarak gerçekleştirilen sanayileşmenin ardından 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yeni pazarlara duyulan ihtiyaç nedeniyle dışa açık politikalar uygulanmış Avrupa, Latin Amerika ve Pasifik ekseninde uluslararasılaşma süreci başlamıştır. Kuzey Avrupa ülkeleri teknoloji yoğun üretimleri (Nokia, Ericsson) desteklemiş sanayileşmelerini ve dışa açılmalarını bu yönde sürdürmüşlerdir. Türkiye de dinamik rekabet gücü perspektifinde sanayileşmesini ve dışa açılmasını gerçekleştirmek durumundadır.

Sonuç olarak, günümüzde işletmelerin uluslararasılaşmasında en ideal ortam sanayileşmiş ve dışa açık ekonomik yapıdır. Bu yapı işletmelere dışsal ekonomik avantaj da sağlar. Ayrıca stratejik ortaklıklar ve uluslararası işbölümünü geliştirir. İhracata dayalı/dışa açık sanayileşme stratejisi yerli sanayinin korumasız bırakılması demek değildir. Zaten dinamik veya yapısal karşılaştırmalı üstünlükler bu anlama gelir. Bunun sanayileşme stratejisindeki karşılığı "genç sanayi" tezidir ve çeşitli koruma tedbirleri altında gelişimi sağlanır. Türkiye'nin ihracatı dolaylı destek politikası, işletmelere uluslararası pazarlama desteği vermesi, teknoloji birikimi ve eğitim konusunda katkı sağlaması yönünde gelişebilir.

3.2. Türkiye'nin Dış Ticaretinin Uluslararasılaşma Boyutları

Bir firmanın büyümesi ve karlılığı için ihracat ne kadar önemliyse bir ülkenin ekonomik gelişimi için de aynı derecede önemlidir. İhracat aynı zamanda ülke için gerekli olan ara ve yatırım malı ithalatının karşılanması için de ana gelir kaynağıdır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ülkenin ihracat potansiyelinin artırılmasında büyük işletmeler kadar önemlidir. KOBİ' ler değişimlere daha çabuk ayak uydurabilen esnek yapıları ile ekonomideki dinamizm kaynağıdır. Ayrıca KOBİ' lerin toplam işletme sayısındaki ve toplam istihdamdaki payı oldukça önemlidir. Bu nedenle KOBİ' lerin küresel vizyon taşıması uluslararasılaşma süreci açısından olduğu kadar yurt içinde yabancı rekabetiyle baş edebilmesi açısından da önemlidir. KOBİ' ler ayrıca büyük işletmelerin yan sanayii olduğundan onların verimliliğiyle kısacası ülkenin verimliliğiyle yakından ilgilidirler.

Türkiye’de KOBİ’ lerin imalat sektörü içindeki konumu şöyledir¹²:

- Toplam işyeri sayısının %99,5’ i
- Toplam istihdamın %61’ i

Bu değerler itibariyle Türkiye’deki KOBİ’ ler diğer ülkelerdeki oranlarla benzeşmektedir. ABD’de imalat sanayiindeki toplam işletme sayısının %98,7’ si küçük ve orta ölçekli (500 çalışanının altında) işletmedir¹³. AB’de de durum bundan farklı değildir. Türkiye’de KOBİ’ ler için farklı olan verimlilikle ilgilidir. Şöyle ki:

- Katma değer açısından %27 ve
- Doğrudan ihracat değeri açısından %10

KOBİ’ lerin sorunlarını kısa yoldan göstermektedir. İhracatını geliştirmiş diğer ülkeler açısından baktığımızda bu oranlar oldukça düşük kalmaktadır.

KOBİ’ ler Türkiye’de kredi kullanımı açısından %5 paya sahiptir. bu açıdan verimlilik artışını sağlayacak yatırımların yapılamadığı ve mali sektörle işbirliğinin sağlanamadığı görülmektedir.

Bütün dünyada önemi çoktandır fark edilmiş olan ve rekabet gücü kazanan küçük ölçekli sektör ve firmalar, Türkiye’de olduğu gibi, teknoloji kullanmayan, ucuz el emeğine dayalı, sigorta ve iş hukuku kapsamı dışında kalan firmalar değildir. tam aksine yeni teknolojiler kullanan, modern yönetim ve organizasyon esaslarına dayalı dinamik ve esnek firmalardır. Bu durum karşısında, Türkiye’de birçok sektörde yoğun olan küçük ölçekli firmaların, özellikle yeni teknolojilerin edinilmesi, kullanılması ve yeni organizasyon yapılarına geçiş konusunda finansman ve danışmanlık destekleri görmeleri önemlidir¹⁴. Bu, ülkenin daha fazla sayıda uluslararasılaşma perspektifi olan işletme sahibi olmasına da imkan verecektir.

Aşağıdaki tablo, Türkiye’deki ihracatçı firmaları, ihracat hacimlerine göre bir değerlendirmeye imkan verecektir.

¹² Bayram Çamkerten, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerimiz ve İhracat”, İGEME’den Bakış, Sayı: 14, Nisan-Haziran 2000, s.117

¹³ J. Wolff, T. Pett, “Internationalization of Small Firms”, Journal of Small Business Management, April 2000, s.34

Tablo3.1: İhracatçı Firmaların İhracat Hacimleri

Bin \$	Yıllık – 2000	Milyon\$
Değer	Firma Sayısı	Yıllık Toplam Değer
0 – 1000	21.819	2.830
1000 – 5000	2.256	4.849
5000 – 50000	693	8.670
50000 – 250000	56	6.139
250000 – 500000+	10	4.677
Toplam	24.834	27.165

Kaynak: DTM, Başlıca Ekonomik Göstergeler, Şubat-Mart 2001, s.73' den düzenlenmiştir.

Daha önceki tartışmaları destekler mahiyette olan bu tabloda görüldüğü gibi toplam ihracatçı firmalarımızın %88' i, bir milyon USD miktarına kadar yıllık ihracat yapabilmektedir ve bu firmalarımızın ihracatının toplam ihracattaki payı sadece %10 dur. İhracatta en verimli firma grubu orta ölçekli iş yapan ihracat odaklı firmalardır.

Türkiye'nin dış ticaret değerleri üç yıllık bir dönemde şöyledir:

Tablo3.2: Dış Ticaret Değerleri

Milyon \$	Yıllık			Değişim %
	1998	1999	2000	
İHRACAT	26.974	26.588	27.165	2,2
İTHALAT	45.921	40.687	53.963	32,6
DIŞ TİCARET HACMİ	72.895	67.275	81.128	20,6
İHRACAT/İTHALAT	58,7	65,3	50,3	
İHRACAT/GSMH	13,1	14,4	13,5	

Kaynak: DTM, a.g.e. , s.51

¹⁴ Kepenek ve Yentürk, a.g.e. , s.336

Görüldüğü gibi dış ticaret verilerimiz istenilen düzeyde değildir. Dünya ticaretinden aldığımız pay binlerle ifade edilmektedir. Bu durum işletmelerimizin uluslararasılaşma performansını da etkilemektedir. İşletmelerimiz henüz ihracat performansları açısından dünya pazarlarında istenilen paya sahip olmadığı gibi diğer uluslararası işletmecilik faaliyetlerini de buna bağlı olarak gerçekleştirememektedir.

Uluslararasılaşmanın boyutlarının, ne, nerede ve nasıl olduğunu görmüştük. Bu sorulara verilen cevaplardaki çeşitlilik uluslararasılaşma sürecindeki derinliği göstermektedir. Yurt dışı faaliyetlerimizin büyük bölümünün ihracatla olduğu düşünülürse şimdi bu ihracatın hangi mal ve ülke gruplarına dağıldığına bakmak gerekir.

İhracatın sektörel dağılımına baktığımızda, imalat sanayiın payı 2000 yılı itibariyle toplam 24.792 milyar ihracatla %91' e ulaşmıştır. Bu ihracatın mal gruplarına göre dağılımı ise şöyledir.

Tablo3.3: İhracatın Mal Grupları İtibariyle Dağılımı

Milyon \$	Yıllık				Pay % (2000)
	1997	1998	1999	2000	
İHRACAT	26.261	26.974	26.589	27.165	
Yatırım maddeleri	1.314	1.393	1.796	2.082	7,7
Tüketim maddeleri	13.890	14.416	13.895	13.740	50,6
Ara mallar	11.032	11.150	10.840	11.293	41,6
Diğerleri	25	15	58	49	0,1

Kaynak: DTM, a.g.e. , s.55

Bu tabloda görülen ihracatımızın henüz katma değeri düşük ürünlerde yoğunlaştığıdır. Bu sektörlerde dünya pazarlarındaki yoğun rekabet nedeniyle, işletmelerimizin uluslararasılaşabilmesi için başlıca yapması gerekenler; pazarlama örgütlenmelerini tamamlamaları, ürün farklılaştırmasına gitmeleri, hedef pazarlarda geçerli standart ve kalite güvence sistemlerini edinmeleri ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleridir.

İhracatımızdaki değer sıralamasına göre ilk yirmi fasılın toplamının 2000 yılı itibariyle toplam ihracatımız içindeki payı %76,5' dir¹⁵. Bu yirmi fasıl içerisinde öncelikle ülkede bulunan hammadde kaynaklarında elde edilen tüketim maddeleri (pamuk ve giysi, cam ve cam ürünü, tütün ve tütün ürünü, tarım ürünü ve tarımsal sanayi ürünleri, demir-çelik ve demir-çelikten imal edilmiş eşya) gelmektedir. Katma değeri düşük olan bu ürünleri yurt dışından ithal edilen ara mallarından imal edilen dayanıklı tüketim malları izlemektedir. Bu durum ihracatımızda ürün çeşitliliğinin az olduğunu göstermektedir. Daha doğru bir deyişle belli ürünlerde aşırı bir yoğunlaşmadan söz edilmelidir.

İhracatımızın ülke gruplarına göre dağılımına baktığımızda da pazar çeşitliliğinin olmadığını görüyoruz. Aşağıdaki tabloda ihracatımızın ülke ve ülke gruplarına göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo3.4: İhracatın Ülke Gruplarına Göre Dağılımı

	1999	2000	Milyon\$
Genel Toplam	26.589	27.165	
I.OECD Ülkeleri	18.058	18.625	
A. AB Ülkeleri	14.349	14.255	
B. EFTA	362	317	
C. NAFTA	2.627	3.260	
D. Diğer OECD	719	793	
II. OECD Olmayanlar	8.531	8.539	
A. Türk Cumhuriyetleri	822	803	
B. Orta Doğu	2.204	2.143	
C. Kuzey Afrika	1.344	1.066	
D. Diğer Ülkeler	4.162	4.528	
Rusya Federasyonu	589	625	

Kaynak: DTM, a.g.e. , s.65

Toplam ihracatımızda sanayileşmiş OECD ülkelerinin payı oldukça yüksektir (%68,5). Özellikle Avrupa Birliği ülkelerine yapılan ihracatın toplam ihracat içindeki payı 2000 yılı itibariyle %52' dir. Bu durum ihracatın pazar çeşitliliğinin sınırlı

¹⁵ DTM, Başlıca Ekonomik Göstergeler, Şubat-Mart 2001, s.70

olduğunu göstermektedir. Bireysel işletmeler açısından bakıldığında bu pazar yoğunlaşması bir risktir. Uluslararasılaşmasını artırmak isteyen işletmeler pazar çeşitlendirmesine giderek riski dağıtmak durumundadır.

Sonuç olarak ülkenin genel dış ticaret görünümü mal ve pazar çeşitlendirmesinden uzaktır. Fiziksel ve kültürel olarak yakın pazarlara yapılan ihracat uluslararasılaşmanın artmasıyla kültürel olarak daha farklı pazarlara ürün pazarlayabilmeyi gerektirir.

3.3. Türkiye'nin Dış Yatırımları ve Bir Model

Türk işletmelerinin uluslararasılaşma süreci, 1980 sonrası inşaat sektöründeki işletmelerin, Orta Doğu ve sonraları da Rusya hatta Almanya gibi Avrupa ülkelerinde geniş çaplı proje almaları ile başlamıştır. 1990 yılından itibaren ise Sovyet bloğunun dağılması ile birlikte bağımsızlığını kazanan Cumhuriyetlerde irili ufaklı bir çok Türk işletmesi faaliyete başlamıştır¹⁶.

En çok dış yatırımı olan çokuluslu Türk şirketlerinden, Koç Holding, Sabancı Holding; özellikle Orta Asya'ya yatırım yapan TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortallığı) ve Anadolu Holding; çoğunlukla Doğu Avrupa ve Arap ülkelerine anahtar teslim tesisler kuran Çukurova Çelik End. Ve Çolakoğlu Metalurji (Demir-Çelik), Aksa Akrilik Kimya Sanayi; bankacılık sektöründe Ziraat Bankası, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank, Pamukbank, Garanti Bankası; inşaat ve taahhüt şirketlerinden ENKA, STFA, Tekfen, Alarko ve Bayındır Holding başı çekmektedir¹⁷.

Türkiye'nin ihraç ettiği toplam sermaye 1999 itibariyle 1,8 milyar dolar, firma sayısı ise 833 olarak tespit edilmiştir. Ancak bunların dışında yurt dışında yerleşik Türklerin girişimleri de özellikle başta Almanya olmak üzere Batı Avrupa'da önemli miktarlara ulaşmıştır. Bölgeler itibariyle Türkiye'nin doğrudan sermaye yatırımları aşağıdaki tablodadır.

Son yıllarda Türkiye'den yurt dışına sermaye ihracının yanında teknoloji ve know-how ihracı da gerçekleşmektedir. Ancak bütün bu gelişmelere rağmen Türk girişimcilerinin veya Türk işletmelerinin yurt dışı faaliyetlerinin, uluslararasılaşma sürecinde anlamlı bir bütünlük içerisinde tahlil edilebilmesi için birtakım koşulların oluşması gerekir.

¹⁶ Recai Coşkun, "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslararası Şirketler", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi. İIBF Yayın No:2, Antalya, 1998, s. 108

Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir:

- Girişimin veya işletmenin yurt içinde kurulu olup genel merkezin yurt dışı faaliyetleri genel bir strateji çerçevesinde planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordine ve kontrol etmesi gerekir.
- Yurt dışı faaliyetlerin bir bütünlük içerisinde ana işletme faaliyet veya faaliyetlerini desteklemesi gerekir.
- Küresel bir marka, ürün, dağıtım sistemi hedeflenmeli; küresel rekabet göz önüne alınmalı, teknoloji geliştirme, Ar-Ge faaliyetleri yürütülmelidir.
- Kurulan uluslararası stratejik ortaklıklar ya da ortak girişimler, yurt içinde üretimi, iç pazarda dağıtım yapmayı değil, yurt içindeki üretimi uluslararası pazarlar için üretim merkezi olarak değerlendirmelidir.

Kısacası çokuluslu şirket veya küresel işletme olma yönünde bir uluslararasılaşma vizyonu olmalıdır.

Tablo3.5: Bölgeler İtibariyle Türkiye'nin Doğrudan Sermaye Yatırımları

Bölgeler	Firma Sayısı	Sermaye milyon \$	Pay %
1. Kuzey ve Batı Avrupa	238	1.122,4	62
2. Türk Cumhuriyetleri	226	241	13
3. Rusya	58	135,6	7
4. Orta ve Doğu Avrupa	121	101,5	6
5. ABD	30	81,2	4
6. Kuzey Kıbrıs	74	31,6	2
7. Diğer eski Sovyet Cum.	34	38,5	2
8. Orta Doğu	18	30,1	2
9. Diğer Asya ülkeleri	18	33,9	2
10. Afrika	8	6,6	%1'den az

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Banka ve Kambiyo Genel Müdürlüğü; içinde Bozoklar, a.g.e. , s.3

Yukarıda ortaya konulan koşullardan yola çıkarak Türkiye'nin ve Türk girişimcilerinin yurt dışı yatırımlarındaki uluslararasılaşma süreci açısından artı veya

¹⁷ Fatih Bozoklar, *Türkiye'nin ve Türk Girişimcilerinin Dünya Yatırımları*, (Yayımlanmamış Ödev), DEÜ. Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999, s.3

eksi yönlerini de göstermektedir. Örneğin yurt dışında herhangi bir alanda yüksek kar beklentisiyle yapılmış ve sadece tek bir ülkede etkili olan yatırımlar işletmelerin uluslararasılaşmasına hizmet etmez. Bu açıdan Türkiye'nin yurt dışı yatırımlarında iki grup göze çarpmaktadır. Bunlar:

- 1- Büyük holdinglere bağlı işletmelerin yurt dışı pazarlara yayılması
- 2- Bireysel Türk girişimcilerinin yurt dışındaki kar potansiyelinden yararlanmak amacıyla gerçekleştirdikleri yatırımlar.

Öncelikle büyük holdinglerimizin iç pazardaki istikrarsızlıklar ve pazarın daralması neticesi satışlarındaki ihracat payının artırılmasına yönelik olarak gerçekleştirdikleri uluslararası pazarlama girişimleri mevcuttur. Bu işletmeler büyük ölçüde iç pazara yoğunlaştıkları için hızlı bir uluslararasılaşmadan söz etmek güçtür.

Bireysel Türk girişimcileri ise, özellikle Sovyet bloğunun dağılmasından sonra ortaya çıkan Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Rusya Federasyonu ve Doğu Avrupa ülkelerinde yatırım imkanlarını değerlendirmek amacıyla, Türkiye'deki alım gücünün düşmesi ve yatırım imkanlarının daralması ve maliyetlerin yükselmesi (faizlerdeki yükseklik) neticesinde bu ülkelerde başlıca gıda ve tekstil fabrikaları, otel, alış-veriş merkezleri ve inşaat işleri gibi küresel vizyonu olmayan ve yatırım yapılan ülke veya yakın çevresiyle bağlantılı işleri gerçekleştirmektedirler.

Bu bölgelere yatırım yapan Türk işletmeleri arasında küresel vizyonu olan büyük Türk işletmeleri arasında ise Anadolu grubuna bağlı Anadolu Efes Biracılık verilebilir. Grup iç pazarda büyük paya sahip olmasına rağmen yurt dışı faaliyetlerine de hız katarak Rusya, Romanya, Kazakistan ve Ukrayna'da bira fabrikaları kurmuş veya satın almış ve yerel markaların yanında Efes markasını da satışa sunmuştur¹⁸.

Türk işletmeleri gerçekleştirilen bütün bu girişimleriyle değişik oranlarda da olsa dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmış ve ihracat bağlantıları kurmuştur. İnşaat ve taahhüt işlerinde çok büyük projelere imza atmaktadır. Bankacılık sektörü yurt dışı şube ve bağlı bankalarıyla Türk işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini desteklemektedir. Turizm sektörü tur operatörleri ve otelleriyle bu alandan önemli miktarda pay almaktadır. Hatta Koç Grubuna bağlı Divan Otel ve Setur yurt dışında isim hakkı devri anlaşmalarına imza atmıştır.

Bununla birlikte, sadece büyük holdinglerin yurt dışı yatırımları veya bireysel Türk girişimcilerinin yurt dışındaki kar arayışları, ülkenin topluca dışa açılma ve

¹⁸ Hürriyet, 18 Şubat 2001, s.9

dolayısıyla büyüme, karlılık, verimlilik gereksinmesini karşılayacak hızda ve büyüklükte değildir. Bu nedenle özellikle kendi sektöründe ideal ölçekte olan veya küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşması ve ekonominin dünya ile rekabet edebilecek konuma gelmesi asıl önemli olandır.

Bu noktada, özellikle uluslararası endüstriyel ağlara (networks) katılım önem kazanmaktadır. Ağ (network theory) teorisi, değişime katılan organizasyonlar arasında oluşan bir alanı vurgulamaktadır. Ağ teorisinin temeli, bu alana girerek, pazar ve aktörleri hakkında bilgi temin etmeye dayanmaktadır. Şu belirtilmelidir ki işletmeler açısından uluslararasılaşmada en öncelikli gelen konular kaynak, bilgi ve deneyimdir. Küresel ağların gelişen rolüyle bugün uluslararası işletmecilik; ortaklıklar, yabancı dağıtıcılar, dış ticaret şirketleri, fason üreticiler, uzmanlık firmaları ya da geleneksel alıcı ve satıcılarla daha kolaylaşmaktadır. Ağlar, işbirlikleri ya da diğer stratejik ortaklıklar dış işlemleri kolaylaştıran ve rekabet avantajı sağlayan bir hiyerarşik yapı oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ağda yer alarak bilgi ve deneyim akışını sağlamaktadırlar. Bu sayede ağlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki atılımları için temel ve etkin bir bilgi kaynağı olarak bu işletmelere yardımcı olmaktadır. Çünkü bu bilgi akışı ve bunun işletme birikimine aktarılması, yönetimi uluslararasılaşma konusunda bilgi ve ilgi sahibi yapmaktadır. Yeterli bilgi edinildikten ve işletmeye aktarıldıktan sonra bu işletme çemberden çıkıp uluslararasılaşma için hazır bir hale gelebilecektir¹⁹.

Bu şekilde uluslararası endüstriyel bir ağa katılarak uluslararasılaşma sürecini gerçekleştirmek, birçok çokuluslu şirketin lisans anlaşmaları veya diğer sözleşmeli üretim anlaşmalarıyla üretimlerini yapmakta olan veya uluslararası ürünlerle ve şirketlerle yan sanayi olarak bağlantısı olan irili ufaklı pek çok Türk işletmesi için bir model önerisi olabilir.

Türkiye’de çok sayıda işletmenin yurt dışıyla bu şekilde bağlantıları mevcuttur. Peki, irili ufaklı bu işletmelerin çemberden çıkarak uluslararasılaşmalarını gerçekleştirebilmeleri için yapmaları gerekenler nelerdir? Bu sorunun cevabı genel anlamda yukarıda da açıklandığı gibi uluslararası pazarlar için üretim ve yurt dışı işletmecilik faaliyetleri konusunda bilgi ve deneyim edinme ve bunu işletme kültürüne aktarma sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesidir. Bu vizyona sahip olan işletme yöneticilerinin yapmaları gerekenler ise şunlardır:

¹⁹ Peter W. Liesh ve Gary A. Knight, "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", **Journal of International Business Studies**, Vol.30, Num.2, 1999, ss. 383-393

- Kendi markasını yaratmak için bir plan geliştirmek. Çünkü başkaları için üretilen mallar ya mağazalarda en ucuz fiyatla ya da başka etiketlerle çok yüksek fiyatlarda satılmakta esas kar üretirene gitmektedir.
- Kendi dizaynını geliştirmek için bir plan geliştirmek. Çünkü kendine özgü dizaynı olan işletme müşterisini belirlemiştir.
- Kendi dağıtım sistemini kurmak için plan geliştirmek. Pazarlar hakkında edinilen bilgiler gerçeğe dönüştürülür ve daha iyi bir nüfuz sağlar.
- Kendi Ar-Ge birimini kurmak için plan geliştirmek. İşletme kendi teknolojisini üretir konuma gelirse pazardaki değişimleri ve istekleri daha hızlı bir şekilde içselleştirebilir.

Bu sayede hiyerarşik yapının üst sıralarına çıkan bir işletme uluslararası ortaklık ya da işbirlikleri için daha avantajlı bir konuma sahip olabilir.

Türkiye’de bu aşamalardan geçmiş ve model önerisine örnek olabilecek birtakım işletmeler mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

BMC:

BMC (British Motor Company), 1964 yılında İzmir’de British Motor Corp. Lisansı adı altında kamyon, kamyonet, minibüs, traktör ve motor üretmek üzere kurulmuştur²⁰. 1966 yılında üretime başlayan BMC, 1976 yılında başlangıçta %35 olan yerli katkı oranını %90’a yükseltmiştir. Araç motoru üretiminin yanı sıra endüstriyel motor, jeneratör, iş makineleri ve deniz motorları üreterek diğer sanayi kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

1983 yılında Volvo Truck Corp. ve 1985 yılında Cummins Engine Com. ile lisans anlaşması yapmıştır. Daha sonra Türkiye’de tasarlanmış olan “Profesyonel” serisini üretmiştir. Üretim tesisleri İzmir Pınarbaşı’nda bulunan BMC, şuan British Motor Corp. ve Volvo Truck Corp. ‘dan bağımsız olarak faaliyetini sürdürmektedir. Çukurova Holding bünyesinde bulunan şirket, bugün tasarım, ürün geliştirme ve mühendislik faaliyetlerini dışa bağımlı olmaksızın yürütebilmektedir. 1997 yılı verilerine göre Türkiye kamyon pazarının %25’ine hakimdir.

BMC’ nin yurt dışı faaliyetlerine baktığımızda, üretiminin %10’unu 40’ı aşkın ülkeye ihraç ettiği görülmektedir. 1997 yılı komple araç ihracatı 11.514.398 USD’ dir. Şirketin ana pazarları Afrika, Orta Doğu, Rusya ve Orta Asya’dır. BMC’ nin gelişen pazarları ise İngiltere, Orta ve Kuzey Avrupa’dır.

²⁰ www.bmc-san.com içinde Bora Çalış, **Türk Otomotiv Sanayinin Uluslararası Pazarlama Açısından İncelenmesi**, (Yayımlanmamış Ödev), DEÜ. Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999, s.10

Uluslararası pazarlara giriş açısından bakıldığında, şirketin İngiltere’de temsilci ofisi vardır. Ayrıca Malezya, Güney Afrika, Kenya, Tanzanya, Zimbabve’de montaja yönelik lisans anlaşmaları yapılmıştır. Şirket, satış, servis, yedek parça gibi işlemleri ihracat yapılan ülkedeki distribütörler aracılığıyla gerçekleştiriyor. Şirket fuarlara katılmakta ve yurt dışındaki ihalelere girmektedir.

Görüldüğü gibi BMC, lisans anlaşmasıyla Türkiye pazarı için başladığı üretimine bugün bağımsız olarak devam edebilmekte ve uluslararası pazarlara aktif katılımı gerçekleştirebilmektedir.

Aydınlı Tekstil:

Aydınlı Tekstil, uluslararası sözleşmeli faaliyetlerine önce Pierre Cardin’ in Türkiye’de üretim ve pazarlama lisansını alarak başlamıştır. Bu markayı daha sonra Cacharel izlemiştir. Aynı şartlarda ve ürün gamını genişletmek amacıyla en son US Polo lisansını almıştır.

Aydınlı Tekstil bu markaların üretimini, yurt dışından gelen koleksiyonlara göre Türkiye’de gerçekleştirmekte ve çeşitli mağazalara dağıtım ve pazarlamasını yapmaktadır. Aydınlı Tekstil’ in Cacharel markasıyla Türkiye’de yakaladığı başarı bu iki şirket arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamıştır. Bu aşamada Aydınlı Tekstil, lisans anlaşmasına, İsrail ve Orta Doğu, Rusya ve Türk Cumhuriyetleri pazarlarına ihracat yapma iznini eklemiştir. Bu sayede, Türkiye’deki üretimi hedef pazarlara satarak hem ölçek ekonomisine ulaşabilecek hem de tanınmış ve kabul görmüş bir markayı ihracatı kolaylaştırıcı bir şekilde kullanabilecektir.

Cacharel’in dünya pazarları için üretim birimi İtalya’dadır. Aydınlı Tekstil, Cacharel firması ile ortaklığını geliştirerek, dünya pazarları için üretim merkezi olmayı planlamaktadır.

Mavi Jeans:

Mavi Jeans, bir marka olarak kendini dünya pazarlarında kabul ettirebilmiş işletmelerden birisidir. Bu işletmenin gelişimi de endüstriyel ağ teorisi ile uyumludur. İşletme 1960’larda fason üretim yapmaya başlamış ve 1970’lerde imalat ve toptan satış işlerine başlamıştı. 1980’lerden sonra iç pazarın daralmasıyla ihracata yönelmiş ve kendi ihracat firmasını kurmuş. 1986 yılında jean işine girmiş ve 1991 yılında kendi markası olan Mavi’yi çıkarmış²¹. 1996 yılında 21 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmiş. İhracatının içerisinde kendi markasının yanında halen sözleşmeli üretime devam ettiği Mustang, HIS, Kaufhof ve Otto Versan gibi yabancı markalar da bulunmaktadır.

Firmanın patronu şöyle diyor: "...Türkiye'deki jean sektörü Levi's'in gelmesinden sonra bir yerlere ulaştı. İnsanlar jean ile daha çok tanıştı. Levi's, bizim de önümüzü açtı. Tabii eğer yabancı firmalar için üretim yapmasaydık, kendimize güvenimiz olmazdı. Kendi kendimize kitaptan okuyarak ya da kulaktan duyarak bir şeyler öğrenemezdik. Bu firmalarla çalıştık, üretimlerini yaptık ve onları takip ettiği yoldan biz de yürüdük..."²².

Firmanın yurt dışı faaliyetleri olarak kendi pazarlama şirketleri var. Polonya'da, ABD'de, Ukrayna'da ve Almanya'da çevre ülkelere de erişen pazarlama şirketlerinin yanı sıra 150 satış noktasında dağıtım yürütülmektedir. Firmanın hedefi ihracatın tamamını Mavi Jeans markasıyla yapmak ve bir dünya markası olmak.

Daha başka birçok işletme bunlara benzer yollardan yurt dışı faaliyetlerine başlamıştır ve irili ufaklı birçok işletme de bu yola girebilir.

Görüldüğü gibi işletmeler için iki yol vardır: işletme kendi markasını oluşturabilir ve dünyaya bu şekilde açılabilir; alternatif olarak da stratejik işbirliklerini ve ortaklıklarını geliştirerek halihazırdaki bir dünya markasını kullanabilir. Her iki şekilde de işletmeler uluslararasılaşma süreçlerinde, endüstriyel bir ağa girmenin sağladığı kolaylıklardan yararlanabilir.

Ayrıca belirtilmelidir ki endüstriyel ağlara katılım, sadece sözleşmeli üretim anlaşmalarıyla ve önce ülke içerisinde faaliyet göstermeyi gerektirir şekilde gerçekleşmeyebilir. İşletme uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde ara mal üreticisi ve pazarlayıcısı da olabilir. Bu durumdaki işletme dünya genelinde daha fazla yabancı firma ile ilişki kurabilir ve daha özgür hareket edebilir ve aynı zamanda katıldığı endüstriyel ağda müşterisi olan yabancı firmalardan ürün geliştirme ve dağıtım konularında bilgi edinebilir. Böyle bir işletme daha sonra nihai mal pazarına ve nihai tüketiciye ulaşabilecek uluslararası işletmecilik birikimini girdiği ağ vasıtasıyla elde edebilir.

Sonuç olarak endüstriyel ağlar, küçük ve orta ölçekli yerel işletmelerin uluslararasılaşma sürecine katılımını sağlayabilir. Bu durum özellikle Türkiye'deki birçok sözleşmeli üretim yapan fason imalatçı ve ara malı üreten tedarikçi KOBİ' lere bir model olabilir.

²¹ Nazım Güvenç, *Küreselleşme ve Türkiye*, BDS Yayınları, İstanbul, 1998, s.259

²² Mine Şenocaklı, "Jeans'in Anavatanı Mavi' ye Boyanıyor", *Liberal Bakış*, 30-31.8.1999; içinde Güvenç, a.g.e. , s.260

SONUÇ

Uluslararasılaşma, toplumsal hayatın her alanında ve tarihin bilinen her devresinde yaşanmış ve yaşanmaktadır. Geçmişten beri toplumlar birbirlerinin farkında ve kimi zaman rekabet kimi zaman da işbirliği içerisinde ilişkilerini sürdürmektedirler. Uluslararası ilişkilerde sürekli dostluklar ya da düşmanlıklar yoktur ve ülkeler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerine ulaşmak için çeşitli ittifaklar içerisinde. Her kültürde yabancılara yüklenen anlamlar farklı olabilmektedir. Günümüzün iç içe geçmiş toplumunda ise biz ve ötekiler kavramları giderek anlamını yitirmektedir. Gün geçtikçe insanlar kendi aidiyetlerini vatandaş bulundukları ulustan önce kendilerini yakın hissettikleri topluluklara bağlamaktadır. Örneğin GreenPeace dünyanın her tarafında üye ve destekçileri sayesinde faaliyet sürdürebilmektedir. Bu açıdan oldukça uluslararasılaşmış bir örgüttür.

İleride belki de dünya vatandaşlarının kullandıkları dünya markaları kendini daha da fazla hissettirecektir. Bunu destekleyen bir dönüşüm toplumsal yapıda meydana gelmekte ve toplumsal katmanlar artık beğenilerin benzeşmesi açısından bir anlam ifade etmektedir. Yani farklı eğitim seviyelerinde olmasına rağmen birtakım insanlar ortak alanlarda buluşabilmekte, aynı eğitim grubundaki başka insanlara nazaran kendi beğenileriyle farklı bir gruba dahil olabilmektedir. Bu gelişme işletmeler açısından da takip edilmesi gereken bir yeniliktir. Artık bir çok alanda ulusal endüstriler istenilen ölçeklere ulaşamamaktadır. Ulusal endüstri değerini yitirmektedir. İşletmeler hizmet ettiği kesimin ihtiyaçlarını karşılayan organizasyonlar olduğuna göre, bütün bir ülke değil benzer taleplerde bulunan bütün dünyadan birtakım insanlar hedef kitledir artık.

Öte yandan dünya ekonomisinde bloklaşma eğilimi hızla devam etmektedir. Blok içerisinde kalan ülkeler arasındaki ticaret çok büyük boyutlara ulaşmıştır. Bloklaşmanın getirdiği sonuç kimi yerel değerlerin bölgesel ve uluslararası bir hal alması ve kimi ulusal değerlerin anlamsız hale gelmesidir. Yerelliğin ortaya koyduğu farklılık, uluslararası kriterlerle yoğrularak evrensel bir söylem, bir davranış, bir tarz önerilebilmektedir. Bu gelişme de işletmeleri kendi kabuklarından çıkma konusunda uyatabilmektedir.

Kısacası, önümüzde bi dünya uluslararasılaşma başarısı hikayesi dururken ve geçmişte farkında olmadığımız birçok şey bugün bütün dünyanın gündemine gelebilirken işletmelerimizin de ulusal başarılarla övünür halden kurtulmaları gerekmez mi? İspanya'da yapılan boğa güreşlerinden, yıllar önce iletişim araçları

kısıtlıyken dünyanın büyük bir kısmının haberi yoktu. Ancak günümüzde bu olay büyük bir turizm aktivitesi haline gelmiştir. Boğa güreşleri kurulduğunda herhalde bunun uluslararası bir izleyici kitlesine hitap edebileceği düşünülmemişti. Söylenmek istenen şudur ki, dünyaya katmak istenilen bir şey varsa bunun bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yerel bir işletme nasıl olur da uluslararası bir nitelik kazanabilir? Hangi yollardan geçmeli, hangi aşamaları kaydetmelidir? İşte işletmelerin uluslararasılaşma süreci, bu sorulara cevap bulabilmek için incelenmektedir.

Uluslararasılaşma, tarihi sürecin doğal akışının bir parçası olduğu kadar, işletmeler açısından bazı motivasyonların etkisiyle de gerçeğe dönüşebilmektedir. Genellikle işletmelerin uluslararası faaliyetlere girişmesinin ekonomik nedenleri üzerinde durulur. Ancak ekonomik faktörlerin yanı sıra ve onlardan bağımsız olmadan öğrenme faktörü de uluslararasılaşma için işletmeleri motive edici bir faktör olabilmektedir. Sonuç olarak işletme yöneticilerinin uluslararasılaşma konusunda istekli olmaları ve aynı zamanda bunun ekonomik nimetlerini de görmeleri işletmelerin uluslararasılaşmasında itici güç olabilmektedir.

İşletmeler başlangıçta, ihracat işinden büyük karlar görmek isterler, aksi takdirde ihracatın getirdiği zorluklarla uğraşmayı göze almak istemezler. Uluslararasılaşmanın faydalarını kavramış işletme yöneticileri iç pazara göre zorluklarına rağmen ihracata devam eder ve işletmenin ihracat potansiyelini sürekli belli bir noktada tutmaya çalışırlar. Ekonomik faktörlerin yanında işletmelerin uluslararasılaşmasının yararları başlıca; yeni ürün geliştirme konusunda bilgi sahibi olma, uluslararası rekabetin yönü konusunda bilgi sahibi olma, yeni pazarlama teknikleri konusunda bilgi sahibi olma ve yeni iş fikirleri konusunda bilgi sahibi olmadır. Bizce uluslararasılaşmanın dengeli gidebilmesi için ekonomik ve öğrenme faktörlerinin bir arada uluslararası faaliyetleri desteklemesi gerekmektedir.

İşletmeler, uluslararasılaşma sürecine bilinçli veya bilinçsiz (reaktif – proaktif) olarak girdikten sonra, artık belirli aşamalardan geçmesi gerektiğini görür. İşletmenin kendisini bir süreç içerisinde görmesi ve belirli birtakım aşamaların varlığını fark etmesi, o işletmeye her aşama için ve sürecin geneline yönelik strateji ve politikalar geliştirebilmesine imkan tanır. Dolayısıyla uluslararasılaşma sürecinin ve aşamaların belirlenmesi işletmelerin önlerini görmelerine, kendinden öncekilerin hatalarına düşmemelerine ve başarılı olmalarına yardımcı olur. Bu nedenle işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin ve özellikle küçük ve orta boy işletmelerin geçirebileceği aşamaların belirlenmesi büyük önem taşır.

Öncelikle uluslararasılaşmanın bir süreç işi olduğu kabulü işletmenin öngörü yeteneğini artırır. Daha sonra işletme, içinde bulunduğu süreci tanımlamalıdır. Buna göre, uluslararasılaşma öyle bir süreçtir ki; yöntemler açısından basitlikten karmaşıklığa, pazarlar açısından teklikten çeşitlenmeye, ürünler açısından düşük katma değerden yükseğe, yönetim açısından dar bir çerçeveden geniş doğru dönüşüm yaşanır.

Tek bir ülkede iş yapmanın kolaylığına rağmen daha fazla sayıda ülkede iş yapmanın getireceği avantajlar göz ardı edilemez. Buna göre uluslararasılaşma süreci, tabii ki risk ve fırsatların birlikte arttığı bir süreçtir. Aynı zamanda yurt dışında elde edilebilecek avantajları çoğaltmak için operasyonların kontrolüne yönelik girişimler de uluslararasılaşmanın arttığının göstergesidir. Ancak bu durum işletmenin beşeri ve finansal kaynaklarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla işletmelerin uluslararasılaşma süreci, risk, fırsat ve kontrol, kaynak arasındaki dengenin gelişmesidir. Uluslararasılaşma sürecindeki her bir yeni adım, girişim için gerekli olan kaynağın uluslararası faaliyete aktarılması konusundaki isteğe ve bunun operasyonda sağlaması beklenen kontrolün yüksekliğine, ortaya çıkabilecek risk ve fırsatların dengelenebilmesine bağlıdır.

Uluslararası girişim, bir istek neticesinde gerçekleşebileceğine göre işletmelerin uluslararası operasyonlar, pazarlar ve pazarlama konusunda bir ön bilgi sahibi olması beklenir. Bilgi gerçekten de işletmelerin uluslararasılaşmasında son derece önemlidir. Bilgi daha sonra beceriye dönüşür ve deneyim kazanılırsa uluslararasılaşma da gerçeğe dönüşür. Bu nedenle bilgi başlangıç noktasıdır.

Uluslararasılaşma sürecinde iki çeşit bilgi önem kazanır. Pazarlama bilgisi denilebilecek olan uluslararası operasyonlar hakkında bilgi, ve pazar bilgisi. Pazar bilgisi çeşitli şekillerde elde edilebilir ve önceliklidir. Bir ihracat pazarı araştırmasında resmi kurumlardan elde edilebilecek dokümanlar ve masa başı araştırması yeterli olabilmektedir. Ülkemizde İGEME kaynakları ihracatçılara bilgi sağlamaktadır. Ancak görülen şudur ki uluslararasılaşma sürecinin başındaki işletmeler genellikle dışarıdan gelen siparişleri karşılamakla yetinmektedir. Genellikle psikolojik olarak yakın veya fiziksel olarak yakın ve ürüne olan talebin çok bilinir olduğu pazarlar seçilmektedir. Dolayısıyla pazar bilgisi, pazara bizatihi girerek ve deneyimle elde ediliyor. Ülkemizde de genellikle uluslararasılaşma sürecinin başındaki işletmeler araçları kullanmakta ve/veya pazara girerek deneyim sonucu bilgisini geliştirmektedir. Dış operasyonlar konusundaki bilgi de dış faaliyetler arttıkça ve deneyim ile elde edilebiliyor. Bunun nedeni başlangıçta ihracat faaliyetlerinin aracı

firmalarca yürütülmesi ve daha önemlisi işletme bünyesinde ihracat işiyle ilgilenen profesyonellerin bulunmayışıdır. İşletme bünyesindeki başka bir işine ek olarak ihracat işini de yürüten personel gün geçtikçe süreçleri daha yakından takip edip kendi başına ihracatı gerçekleştirir duruma geliyor. Ancak buradaki sorun işletmedeki böyle bir yapılanmanın uluslararası pazarlama konusunda zafiyete neden olmasıdır. Türkiye'deki özellikle küçük ve orta boy işletmelerin etkin pazarlama örgütleri kurma konusunda geri kaldıkları bir gerçektir. Dolayısıyla işletmelerin profesyonel örgütlenmelerini gerçekleştirmeleri, pazar ve pazarlama konusunda bilgi edinimini daha etkin bir hale sokabilir. Bu durum ise işletmelerin uluslararasılaşmaları için başlamanın yarısıdır denilebilir.

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, açık organizasyonların dış ilişkilerinin artmasıyla bilgi, beceri ve deneyimlerinin artması gibi, aşamalar geçildikçe bilgi, beceri ve deneyimlerin artmasına yol açar. Bilgi, beceri ve deneyimlerin artması ise işletmeye yeni kapıların açılmasına ve uluslararasılaşma sürecinde daha ileri aşamalara geçişe olanak verir. Bu şekilde kendini besleyen bir süreçtir.

İşletme organizasyonunun uluslararasılaşmaya uygun bir şekilde örgütlenmesinin yanında, işletme sahiplerinin de girişimci bir ruhla sürekli gelişimi araması, işletmelerin uluslararasılaşması için önemlidir. Toplumda dışa açılma bilincinin artması ve top yekun bir seferberlik edasıyla ihracatın yeniden hedef olarak gösterilmesi gerekmektedir. Önce Japonya'nın, sonra da başta G. Kore ve Taiwan'ın başardıkları şey budur:İhracat hedefi.

Yeterli bilgi birikimine sahip olan ve ihracat aşamasına geçmiş olan işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ileri aşamalara taşıyabilmeleri için geliştirilen modeller vardır. Bu modellerin başında Uppsala Modeli ve Yenilik Modeli vardır. Uppsala Modeli, kısaca, işletmelerin kendi ülkelerinde bir rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve bunu yurt dışına taşımaları sürecidir. Girilen pazarda, kaynak aktarımı konusundaki potansiyel ve elde edilen pazar ve pazarlama (operasyon) bilgisi neticesinde önce ihracat, sonra satış temsilciliği ve en ileri aşama olarak da yurt dışı üretim biriminin kurulması yoluyla faaliyetler yürütülür. Uppsala Modeli'ne göre bu şekilde bir ülkeden diğer ülkeye bilgi, beceri ve deneyimlerin aktarılmasıyla uluslararasılaşma devam eder.

Yenilik Modeli'nde, işletmenin iç pazarda herhangi bir hakimiyeti olmasa da çeşitli itici ve çekici faktörlerin etkisiyle ihracata karar verebileceği ve çeşitli aşamalar kat edebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle ihracat kararı ve pazara katılımın artması işletme için yeni bir karardır. Her aşamada işletme için bir yenilik söz konusudur.

Yenilik Modeli'nde, ihracata başladıktan sonraki aşamalar, genel olarak deneysel ihracat, aktif ihracat ve güçlü (ileri düzeyde) ihracattır. Bu durum da işletmelerin gerçekleştirdikleri ihracatın toplam satışlara oranına göre belirlenir. Deneysel ihracatta ihracatın toplam satışlara oranı %10'a kadardır. Aktif ihracatta bu oran %39'a kadar yükselir. Güçlü ihracatta %40 ve üzeri ihracat/toplam satış oranı söz konusudur. Ayrıca Çavuşgil, güçlü ihracat aşaması ile birlikte, çeşitli nedenlerle işletmelerin genellikle, lisans verme, ortak girişim veya tam mülkiyetli yurt dışı yatırımlara girebileceğini modelleştirmiştir.

Gerçekten de belirli bir seviyede ihracat gerçekleştiren firmalar, artık yurt dışı pazarlara çok yakın olduklarından ve gerekli organizasyonel ve ürün uyumlarını gerçekleştirdiklerinden, lisans verme ya da ortak girişim veya tam mülkiyetli yatırımlar konusunda eşitli faktörlerin etkisi altında daha kolay karar verebilmektedirler.

Lisans verme gibi sözleşmeli yöntemler ya da ortak girişim ve doğrudan yatırımlar gibi yatırım yöntemleri de genellikle bir süreç ışığında gelişmektedir. Her zaman böyle olmasa da işletmeler dış pazarlarda büyük risklere girip yatırım yapmadan önce sözleşmeli yöntemleri tercih etmekte ve deneyim kazandıkça yurt dışına doğrudan sermaye yatırımına gitmektedir.

İhracat dışındaki pazara giriş yöntemlerinin seçiminde gene süreç olgusunu destekleyecek şekilde, risk ve fırsatlar arasındaki dengenin sağlanması ve operasyon için gereken kaynağın aktarılmasıyla umulan kontrolün gerçekleştirilebilmesi söz konusudur. Ancak bu konuda bir de işletmenin üstünlükleri, pazarın üstünlükleri ve doğrudan yatırımın sözleşmeli yöntemlerle ilişkisi ve üstünlüklerinin değerlendirmeye alındığı geniş kapsamlı bir kontrol listesi vardır. Çünkü bu noktadan sonra bilgi eşit düzeyde ve eski önemini kaybetmiş durumda ve bunun yerine uluslararası strateji ön plana çıkmış durumdadır.

Uluslararasılaşmanın ileri aşamalarına geçmiş işletmeler için dünya genelini hedefleyen strateji ve politikaların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Uluslararasılaşmanın başlarında tek tek ülkelerin konumu, geçilmesi gereken aşamaları ifade etmekteyken artık, her ülkenin bireysel önemi değil global strateji içerisindeki konumu önem taşımaktadır. Buna uygun pazara giriş şekillerini gerçekleştiren işletmeler için de bu yöntemler artık bir süreç meselesi değil politika meselesidir. Bunun bir göstergesi de günümüzde yatırımların ticareti değil ticaretin yatırımları takip etmesidir. Eskiden hammadde kaynaklarına ve pazar potansiyellerine göre dağılan yatırımlar ve bu şekilde belirlenen ticaret akışı,

günümüzde yine pazar potansiyeli ancak öncelikle stratejik öneme göre dağılan ve ortak girişim ve işbirliklerinin yön verdiği yatırımlar ve bu yatırımları izleyen ticaret akışına yerini bırakmıştır.

Bunun anlamı, artık her ülke için yeniden belirlenecek uluslararasılaşma süreci politikalarının yerini, ulaşılabilir bütün ülkeleri hep bir arada hesaba katan bütüncül bir uluslararasılaşma süreci politikası almalıdır. Günümüzde, tek doğrultulu uluslararasılaşma süreci politikalarıyla istenilen hız ve güçte pazarlara nüfuz edilememektedir. Tek doğrultulu uluslararasılaşma süreci politikaları, işletmelerin ard arda belirli aşamaları kat etmesidir. Ancak özellikle sürecin başındaki işletmeler, ürün geliştirme, fiziksel ve psikolojik olarak uzak pazarlara erişebilme ve pazara etkili nüfuz etmeyi sağlayacak promosyon, tanıtım, satış sonrası teknik servis ve bunun gibi müşteri hizmetleri araçlarının etkili olarak kullanılması konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Tek doğrultulu uluslararasılaşma sürecinde, işletmeleri uluslararası pazarlamada zorlayan yukarıdaki bu konuları da uluslararasılaşmanın bir parçası olarak görme eğilimi vardır. Buna göre uluslararasılaşma arttıkça bu konularda da bir gelişme sağlanacaktır. Ancak günümüzün açık ekonomik ortamında yeni uluslararasılaşan işletmeler açısından tecrübeli işletmelerle veya çokuluslu şirketlerle rekabet edebilmek oldukça zordur. Bu nedenle bu yeni uluslararasılaşan işletmeler, uluslararasılaşma süreçlerinde bütüncül politikalar izlemelidir. Bunun anlamı, başlıca ürün geliştirme, uzak pazarlara erişme ve müşteriye daha yakın olma konularında sürecin en başından itibaren bir uluslararasılaşma vizyonu çerçevesinde aşama kaydetmeleridir.

Bütüncül uluslararasılaşma süreci politikaları belirleyebilmeleri konusunda işletmeleri destekleyen bir gelişme de stratejik işbirliklerinin, ortak girişimlerin ve bunun gibi sözleşmeli işbirliklerinin artmasıdır. Bu sayede işletmeler en başından itibaren sürece bilinçli girebilmekte, yeterli bilgi birikimi ve deneyim kazanabilmekte, lisanslar veya ortaklıklarla kendi doğal pazarı olmayan ülkelere rahatlıkla girebilmektedir. İhracatını geliştirirken, aynı zamanda lisans anlaşmaları da yapabilmekte hatta kendi ürün yelpazesini genişletmek için lisans vermenin yanında lisans alma yoluna da gidebilmektedir. Bu şekilde bütün yöntemleri, bütün pazarları, bütün ürün konseptlerini aynı anda realize edebilmektedir. İşletme, lisans alırken, lisans verir duruma gelebilmektedir. Kimi pazarlarda kendi markasını kullanırken, kimi pazarlarda yerel marka veya markaları kullanabilmektedir. Örneğin Efes Pilsen, Rusya'da ağırlıklı olarak Efes markasıyla üretim ve pazarlama yaparken, Ukrayna'da ağırlıklı olarak satın aldığı fabrikada üretimine devam ettiği yerel bir

markayla pazarlama yapmaktadır. Aynı zamanda Almanya'da bir işletmeye Efes markasının lisansını vermiştir. Bir başka örnek de Vestel firması, hem Vestel markasıyla Avrupa pazarına satış yaparken hem de fason üretim ile istenilen etikette ürün satabilmektedir.

Bütüncül uluslararasılaşma süreci politikalarının geçerliliğinin anlaşılabilmesi için endüstriyel ağ (network) teorisinin de dikkate alınması gerekir. Ağ (network theory) teorisi, değişime katılan organizasyonlar arasında oluşan bir alanı vurgulamaktadır. Ağ teorisinin temeli, bu alana girerek, pazar ve aktörleri hakkında bilgi temin etmeye dayanmaktadır. Şu belirtilmelidir ki işletmeler açısından uluslararasılaşmada en öncelikli gelen konular kaynak, bilgi ve deneyimdir. Küresel ağların gelişen rolüyle bugün uluslararası işletmecilik; ortaklıklar, yabancı dağıtıcılar, dış ticaret şirketleri, fason üreticiler, uzmanlık firmaları ya da geleneksel alıcı ve satıcılarla daha kolaylaşmaktadır. Ağlar, işbirlikleri ya da diğer stratejik ortaklıklar dış işlemleri kolaylaştıran ve rekabet avantajı sağlayan bir hiyerarşik yapı oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ağda yer alarak bilgi ve deneyim akışını sağlamaktadırlar. Bu sayede ağlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki atılımları için temel ve etkin bir bilgi kaynağı olarak bu işletmelere yardımcı olmaktadır. Çünkü bu bilgi akışı ve bunun işletme birikimine aktarılması, yönetimi uluslararasılaşma konusunda bilgi ve ilgi sahibi yapmaktadır. Yeterli bilgi edinildikten ve işletmeye aktarıldıktan sonra bu işletme çemberden çıkıp uluslararasılaşma için hazır bir hale gelebilecektir. Bu teori, küresel bilgi, iletişim ve taşımacılık teknolojilerindeki gelişmelerin ve ticareti kolaylaştırıcı diğer gelişmelerin önemine değinmiştir.

Uluslararasılaşmada uluslararası endüstriyel ağların ve bu sayede uygulanabilecek bütüncül uluslararasılaşma süreci politikalarının günümüz ekonomik şartlarına uygun olduğu gözükmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülke işletmelerinin uluslararasılaşma sürecinde, kat edilmesi gereken yolun daha zorlayıcı olacağı bir gerçektir. Ayrıca ülkenin kapatması gereken bir gelişme açığı vardır. Gelişmiş ülkelerde bulunan yaygın alt yapı hizmetleri, eğitimli iş gücünün yeterliliği ve beyin göçü, büyük sermaye birikimi, teknolojik gelişmişlik, internet ve kitle iletişim araçlarındaki gelişmişlik ve bunlar gibi gelişmişlik ölçütlerinin varlığı işletmelere olumlu dışsal ekonomiler olarak yansımaktadır. Ancak bu ülkelerde yaşanan sermayenin yoğunlaşması ve riski dağıtma isteği, çevre hareketleri, iş gücü maliyetlerinin yüksekliği, nüfus yapısının değişmesi ve bunlar gibi nedenlerle gelişmiş ülke işletmeleri dünya pazarlarının genişlemesi ihtiyacı duymaktadır. Bu

nedenlerden ötürü bütün işletmeler, uluslararası işbölümünün, özellikle de blok içerisinde kendine yeter teknolojik altyapısı olan, iş gücü olan, sermayesi olan işbirliklerinin ihtiyacını hissetmektedir.

Türkiye de bu sürecin dışında kalmaz. Türkiye, Orta Asya için Avrupa'ya açılan kapı olduğu gibi Avrupa için de Orta Asya'ya, Kafkaslara, Orta Doğu' ya açılan kapıdır. Türkiye için çok yönlü işbirlikleri potansiyeli mevcuttur. Şimdiye kadar yeterli önem verilememiş olan Kuzey ve Güney Amerika'da, Afrika'da, Uzak Doğu'da işbirlikleri sayesinde istenilen sonuçlara ulaşılabilir. Bunun için yapılması gereken bütüncül bir uluslararasılaşma stratejisi tasarlamaktır.

İşletmeler için bunu mümkün kılacak atılımlar şunlar olmalıdır:

- Hedef pazarını belirlemek, bunu bütün dünya geneline genişletmek ve farklılaştırılmış ürüne sahip olmak
- Pazarı iyi tanımak ve talepteki değişimleri yakından takip ederek teknolojik üstünlük sağlamak
- Çok yönlü işbirlikleri ve ortak girişimler kurarak dağıtım kanallarında etkinliğe sahip olmak ayrıca tutundurma ve satış sonrası hizmetler konusunda müşteri tatminini sağlamak
- Çok yönlü bir ekip kurarak dünya genelinde pazarları takip etmek ve operasyonları etkin bir şekilde yönetmek
- Kalite ve standartlara uyum konusunda proaktif bir yaklaşım benimsemek
- Yenilikleri takip etmek ve rakipleri yakından izlemek
- Marka oluşturmaya önem vermek

KAYNAKLAR

AGARWAL, Sanjeev ve Srindhar N. Ramaswani., "Choice of Foreing Market Entry Mode:Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", **Journal of International Business Studiess**, Vol:23, No:1, 1992

AKAT, Ömer., **Uluslararası Pazarlama**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1998

ALPAR Cem., **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Çağ Matb., Ankara, 1980

ANDERSEN, Otto., "On The Internationalization Process of Firms:A Critical Analysis", **Journal of International Business Studies**, Num:2, 1993

AYDIN, Nurhan., **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1002, Eskişehir, 1997

BARTLETT, Christopher A. ve S. Ghoshal., "Going Global: Lessons from Late Movers", **Harward Business Review**, March-April 2000

BEŞELİ, Nursun., **İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması**, İGEME, Ankara, 1997

BURPITT, William J. ve Dennis A. Rondinelli., "Small Firms' Motivations for Exporting:To Earn and Learn?", **Journal of Small Business Management**, October 2000

COŞKUN, Recai., "Ekonomik Küreselleşmenin Neresindeyiz? Alıcı ve Köken Ülke Olarak Türkiye ve Uluslarötesi Şirketler", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayın No:2, Antalya, 1998

ÇAVUŞGİL, S. Tamer., "Their Degree of Internationalization", **Journal of Business Research**, No.12, 1984

DANA, Leo-Poul. - Hamid Etemad ve Richard W. Wright., "Theoretical Foundations of International Entrepreneurship", **Research in Global Strategic Management**, JAI Press, Volume 7, 1999

DANIELS, John D., **International Business**, Addison-Wesley, 1989

DOĞAN, Muammer., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1983

DTM, **Başlıca Ekonomik Göstergeler**, Şubat-Mart 2001

DYMSZA, W. A., **Multinational Business Strategy**, McGraw-Hill Book, 1972

EITEMAN, ve Stonehill., **Multinational Business Finance**, Irwin, 1989

ESENER, Ömer., **Stratejik Ortaklıklar**, İMKB Yayınları, İstanbul, 1997

ESER, Uğur., **Türkiye'de Sanayileşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1993

GANKEMA, Harold G.J. - H. Snuif ve P. Zwart., "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises", **Journal of Small Business Management**, October 2000

GARAI, Gabor, "Leveraging The Rewards of Strategic Alliances", **Journal of Business Strategy**, March-April 1999

GRIFFIN, Ricky W. ve Michael W. Pustay., **International Business**, Addison-Wesley, 1996

GROSSE, Robert. ve Duane Kujawa., **International Business**, Irwin, 1988

GÜVENÇ, Nazım., **Küreselleşme ve Türkiye**, BDS Yayınları, İstanbul, 1998

İGEME, **Trade Secrets:KOBİ'lerin İhracat El Kitabı**, İGEME, Ankara, 2000

KARAFAKİOĞLU, Mehmet., **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:224, İstanbul, 1990

KEFALAS, A. G., **Global Business Strategy**, South-Western Publishing, 1990

KEPENEK, Yakup ve Nurhan Yentürk., **Türkiye Ekonomisi**, (7. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995

KILIÇBAY, Ahmet., **Türk Ekonomisi**, T. İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1994

LIESH, Peter W. ve Gary A. Knight., "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", **Journal of International Business Studies**, Num:2, 1999

MELDRUM, Duncan H., "Country Risk and Foreign Direct Investment", **Business Economics**, January 2000

MILLER, Robert R. ve Janice J. Miller., **Introduction to Business**, Irwin, 1987

ÖZALP, İnan., **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yay. No:163, Eskişehir, 1986

ÖZALP, İnan., **Uluslararası İşletmecilik**, Seçme Yazılar II, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:849, Eskişehir, 1995

ÖZALP, İnan., **Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1022, Eskişehir, 1998

SEYİDOĞLU, Halil., **Uluslararası İktisat**, Güzem Yay., İstanbul, 1996

SIMON, Hermann., **Dünyadaki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler**, (Çev.: Savaş Tümiş), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999

SOMEL, Cem., "Üretimde Küreselleşme ve Kalkınma", **Toplum ve Bilim**, Bahar 1996

TEK, Ö. Baybars., Pazarlama: İlişkiler ve Uygulamalar, Enkare Bilgisayar

Sistem ve Grafik, İzmir, 1995

TUTAR Hasan., Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları,

İstanbul, 2000

WORTZEL, H. ve L. Wortzel, Global Strategic Management, Wiley, 1991

WOLFF, James A. ve T. Pett, "Internationalization of Small Firms", Journal of

Small Business Management, April 2000

TEZLER VE ÖDEVLER

ARASIL, Ömer., "Dış Ticaret Politikası ve Sanayileşme", (Yayınlanmamış Ders

Notları), Ege Üniversitesi İ.İ.B.F., 1997

BOZOKLAR, Fatih., "Türkiye'nin ve Türk Girişimcilerinin Dünya Yatırımları",

(Yayınlanmamış Ödev), DEÜ. Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999

ÇALIŞ, Bora., "Türk Otomotiv Sanayisinin Uluslararası Pazarlama Açısından

İncelenmesi", (Yayınlanmamış Ödev), DEÜ. Sosyal Bil. Enstitüsü, 1999

ERDİL, T. Sabri., "Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk

İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara

Ü. Sos. Bil. Enstitüsü, 1992

USLU, Aypar Topkara., "Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik

Birleşmelerin Rolü ve Önemi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Ü. Sos. Bil.

Enstitüsü, 1992

ÜNER, Nurel., "Uluslararası İşletmelerde Örgüt ve Yönetim" (Yayınlanmamış

Ders Notları), D.E.Ü. Uluslararası İşletmecilik Yük. Lisans, 1999

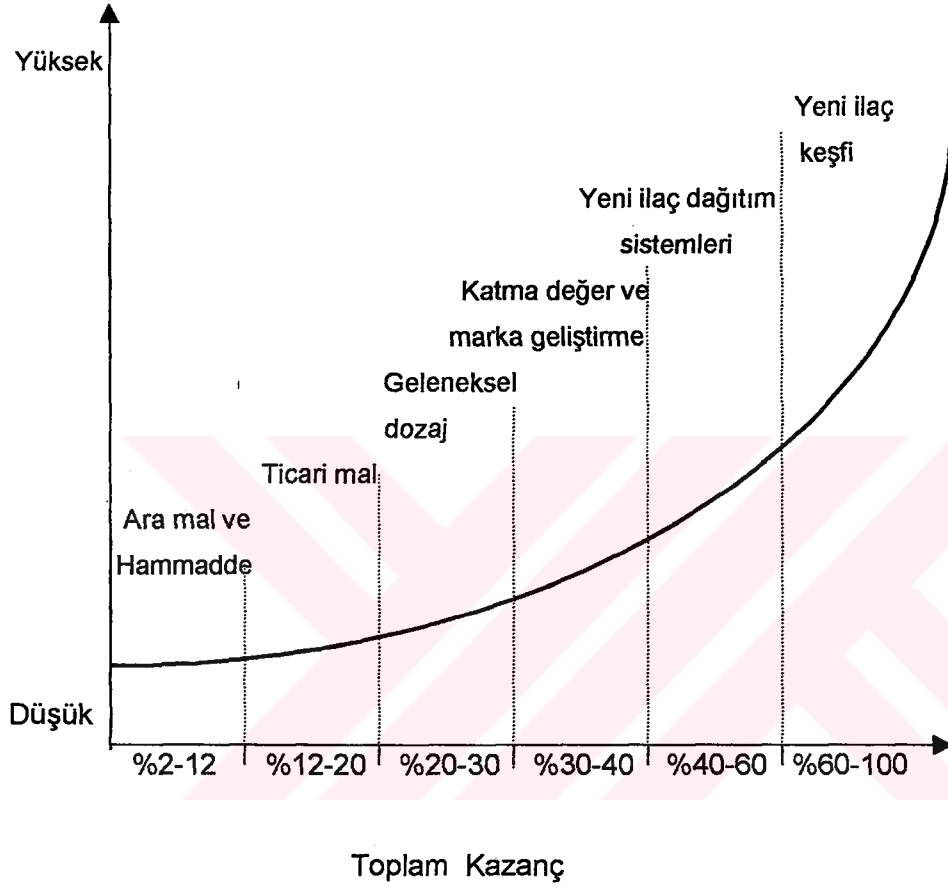
A large, stylized graphic consisting of two overlapping 'X' shapes in a light pink color, centered horizontally and partially behind the text.

EKLER

EK 2 İlaç Endüstrisinde Ürün Yaşam Eğrisi¹

TC YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Teknolojik ve Pazarlama
Kompleksitesi



¹ Christopher A. Bartlett ve S. Ghoshal, "Going Global: Lessons from late movers", *Harvard Business Review*, March-April 2000, s.135