

**T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ULUSAL ŞİRKETLERİN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ:
TÜRKİYE İLAÇ ŞİRKETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. DENİZ BÜYÜKKILIÇ**

**HAZIRLAYAN
Müge VURAN**

**Ankara
2010**

JURİ ÜYELERİ'NİN İMZA SAYFASI

Müge VURAN'a ait " Ulusal Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri: Türkiye İlaç Şirketleri Örneği" konulu bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ
Tez Danışmanı

Bu çalışma jürimiz tarafından oybirliği ile İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Üye : Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.

Prof. Dr. Şeref ÜNAL
Sos. Bil. Enstitü Müd.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans çalışmamın gerçekleşmesi, ilgi ve yardımları ile destek olan kişiler sayesinde mümkün olabilmiştir.

Tezimin her aşamasında ilgi, sabır ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerini paylaşan çok değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Şirketleriyle ilgili bilgi paylaşımını kabul eden, böylece bilime desteklerini esirgemeyen, tezimde A,B,C ve D firmaları olarak geçen şirketlerin yönetici kadrolarına şükran borçluyum.

Her konuda olduğu gibi tez çalışmamda da beni destekleyen, verdiği güç ve moralle bugünlere gelmemi sağlayan sevgili eşim Serkan VURAN'a, tez dolayısıyla beni uzun süre göremeyen, varlıklarıyla bana güç veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmam boyunca eleştiri ve önerileriyle büyük katkısı olan, çalışmamı sonlandırmamda beni teşvik eden sevgili arkadaşım Burçak SÜNDAL'a; kaynaklara ulaşmamda desteğini esirgemeyen Mücella PEKŞEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

VURAN, Müge. Ulusal Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Bu çalışma ulusal firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde Türkiye koşullarına paralel olarak uluslararası pazarlarda kendilerine uygun ve hızlı yaklaşımı kullanmaları, zaman kazanmaları ve uluslararasılaşma sürecinde sağlam adımlarla ilerlemelerine ışık tutmak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmamızın Birinci Bölümünde, uluslararasılaşma süreci üzerinde durulmuş, bu süreçte firmaların izledikleri uluslararasılaşma strateji ve modelleri anlatılmıştır.

Günümüzde uluslararasılaşan firmaların büyük bölümünün aile şirketi olduğu düşüncesinden hareketle aile şirketlerinin stratejik işbirlikleri, güçlü ve zayıf yönleri ele alınmıştır. Bilgi teknolojisinin uluslararasılaşmadaki rolü ve aile şirketleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmamızın İkinci Bölümünde uluslararası pazara girişte firmaları etkileyen içsel ve dışsal faktörler, uluslararası pazara girişte kullanılan araçlar, sektörel dış ticaret oluşumu ve devlet destekleri ele alınmıştır.

Çalışmamızın Üçüncü Bölümünde, Türkiye'deki ilaç sektörü incelenmiş, yatırım, istihdam, dış ticaret konuları anlatılmıştır.

Çalışmamızın Dördüncü Bölümünde ise araştırmamızın problemi, amacı, önemi, hipotezleri belirtilerek yerli dört ilaç firması ile derinlemesine yüzyüze görüşme yapılmış, elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve öneriler eklenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Uluslararasılaşma, İhracat, Uluslararasılaşma Modelleri, KOBİ, İlaç Sektörü

ABSTRACT

VURAN, Müge. Strategies of National Companies for Internationalization, Master Thesis, Ankara, 2010.

This study has been prepared in order to shed an insight to national companies during their internationalization process to utilize the most convenient and rapid approach in international markets in parallel with conditions in Turkey, to save time and forge ahead throughout the internationalization process.

On the first section of our study internationalization process has been emphasized and internationalization strategies and models that have been succeeded by companies during that process have been explained.

Strategic collaboration, strengths and weaknesses of family companies have been discussed by considering the opinion that the major part of internationalizing companies are family companies at the present day. The role of information technology in internationalization process and its impact on family companies have been reviewed.

On the second section of our study, internal and external factors that affect the companies in penetrating the international market, vehicles used in order to penetrate the international market, formation of sectoral foreign trade and government supports have been discussed.

On the third section of our study, pharmaceutical industry in Turkey has been reviewed and the subjects concerning investment, employment and foreign trade have been explained.

On the fourth section of our study a depth and direct interview has been performed with four local pharma companies by explaining the problem, aim, importance and hypothesis of our study and derived data have been evaluated and finally suggestions have been extended.

Key Words: Internationalization, Export, Internationalization Models, SME, Pharmaceutical Industry

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Müge VURAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Karabük, 25 Haziran 1973

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi/Matematik Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi/İşletme Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : Geometri Soru Bankası Kitabı

İş Deneyimi

Stajlar : Üçler Dershanesi
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Üçler Dershanesi, Nesibe Aydın Dershanesi

İletişim

E-Posta Adresi : muge160@yahoo.com

Tarih :

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	.iii
ÖZET.....	.iv
ABSTRACTv
ÖZGEÇMİŞ.....	.vi
KISALTMALARx
TABLolar LİSTESİ.....	.xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	.xii
GİRİŞ1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE MODELLERİ.....	.3
1.1. Ulusal Şirket3
1.2. Uluslararası Şirket4
1.3. Uluslararası İşletmecilik ve Uluslararasılaşma Süreci5
1.4. Uluslararasılaşmanın Tarihsel Gelişimi.....	.7
1.5. Uluslararası Şirket Olma Sebepleri.....	.11
1.6. Uluslararasılaşma Kararının Verilmesi.....	.12
1.7. SWOT Analizi ile Uluslararasılaşma14
1.8. Uluslararasılaşma Stratejileri.....	.15
1.8.1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri16
1.8.2. Firmaların Sözleşmeye Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri.....	.18
1.8.3. Yatırıma Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri21
1.9. Uluslararasılaşma Modelleri24
1.9.1. Uppsala Modeli.....	.24
1.9.2. Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeli26
1.9.3. Network (Ağ) Modeli28
1.10. Uluslararasılaşma Sürecinde Türkiye'nin Durumu30
1.11. Aile Şirketlerinde Uluslararasılaşma31
1.11.1. Aile Şirketlerinde Uluslararası Strateji33
1.11.2. Uluslararasılaşmanın Bir Koşulu Olarak İşbirliği36

1.12. Bilgi Teknolojisi.....	37
1.12.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Bilgi Teknolojisinin Rolü.....	39
1.12.2. Bilgi Teknolojisi ve Aile Şirketlerinin Uluslararasılaşması	40
İKİNCİ BÖLÜM	
ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ	49
2.1. Uluslararası Pazarda İşletme Yöneticisinin Rolü	51
2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimi	53
2.2.1. Uluslararası Pazara Giriş Biçimini Etkileyen İçsel Faktörler	55
2.2.1.1. Firmayla İlgili Faktörler.....	55
2.2.1.2. Ürünle İlgili Faktörler	56
2.2.2. Uluslararası Pazara Giriş Biçimini Etkileyen Dışsal Faktörler.....	56
2.2.2.1. Çevresel Faktörler.....	56
2.2.2.2. Pazarla İlgili Faktörler	58
2.3. Uluslararası Pazarlara Girişte Kullanılan Araçlar	60
2.3.1. İnternet.....	60
2.3.2. Ticaret Fuarları ve Sergiler.....	60
2.3.3. Acentalar	61
2.3.4. Distribütörler	61
2.4. Uluslararası Pazarlara Girişte Devlet Destekleri.....	62
2.4.1. İhracat Destekleri.....	63
2.4.2. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Birliği Destekleri	67
2.5. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri	70
2.5.1. Sekrörel Dış Ticaret Şirketleri Mevzuatı.....	74
2.5.2. Sekrörel Dış Ticaret Şirketlerine Yönelik Önemli Destek ve Teşvikler	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
TÜRKİYE İLAÇ SEKTÖRÜ	80
3.1. Türkiye İlaç Politikasında Ana Paydaşlar ve Sorumlulukları.....	82
3.2. Türkiye'deki İlaç Tüketimi	83
3.3. Türkiye İlaç Sanayii.....	84
3.4. Türkiye İlaç Sektörünün AR-GE Çalışmaları	85
3.5. Türkiye İlaç Sektörü Yatırımları	87
3.5.1. Yerli Sermaye Yatırımları.....	87

3.5.2. Dış Sermaye Yatırımları.....	87
3.6. Türkiye İlaç Sektöründe İstihdam	88
3.7. Dünya İlaç Pazarı ile Türkiye'nin Rekabet Edebilme Gücü	89
3.8. Dış Ticaret.....	91
3.9. Sektörün Geleceği	92
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
TÜRKİYE İLAÇ SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞAN FİRMALARLA	
YAPILAN ALAN ÇALIŞMASI	96
4.1. Araştırmanın Problemi.....	96
4.2. Araştırmanın Amacı	96
4.3. Araştırmanın Önemi.....	96
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	97
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
4.6. Yöntem	97
4.7. Alan Çalışmasının Bulguları	97
4.7.1. Firmaların Uluslararasılaşma Süreci.....	98
4.7.2. Firmaların Uluslararasılaşma Sonrası Gelişmeleri	105
4.7.3. Firmaların Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	105
4.7.4. Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Firmaların Önerileri.....	108
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	114
ÖNERİLER	119
KAYNAKÇA	120

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BT	: Bilgi Teknolojileri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTŞŞ	: Dış Ticaret Sermaye Şirketleri
DYY	: Doğrudan Yabancı Yatırım
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
İEİS	: İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası
İGEME	: İhracatı Geliştirme Merkezi
İİY	: İyi İmalat Yöntemleri
İKEV	: İlaç ve Kimya Endüstrisi Araştırma Vakfı
KDV	: Katma Değer Vergisi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
SDŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
YMM	: Yeminli Mali Müşavir

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Firmaların Uluslararasılaşma Süreci.....	6
Tablo 2: Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 3: Aile Şirketlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	34
Tablo 4: Bilgi Teknolojilerinin İşbirliği Aşamalarındaki Rolü.....	45
Tablo 5: KOSGEB Destekleri	69
Tablo 6: İlaç Sektörünün Güçlü Yönleri, Zayıf Yönleri, Sağladığı Fırsatlar ve Olası Tehditleri.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararasılaşma Kararı Verecek Firmaların İzleyecekleri Yol.....	13
Şekil 2: Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri.....	16
Şekil 3: Uluslararası Hale Gelme Sürecinde Aile Şirketinin Güçlü Zayıf Yönlerinin Etkileri.....	36
Şekil 4: Aile Şirketinin Uluslararasılaşma Sürecinde Farklı Ülkelere Giriş Yolları	41
Şekil 5: Türkiye İlaç Piyasası.....	80
Şekil 6. İthal–Yerli İlaç Dağılımı.....	81
Şekil 7: Reçeteli İlaç Pazarındaki Değişim Miktarı ve Oranları.....	82
Şekil 8: Reçeteli İlaç Pazarı	83
Şekil 9: Son 20 yılda ilaç sektöründe istihdam	89
Şekil 10 : İlaç Sektöründe İhracat	91

GİRİŞ

Rekabet gücünü arttırarak büyümenin ivmesi olan uluslararasılaşma (internationalization) kavramı günümüzün yönetim durumu içerisindeki önemini ve uygulamada da vurgusunu arttırmaktadır. Firmaların kapalı sistem yerine açık sistemli küresel platformlarda faaliyet göstermesine olanak sağlayan koşul ve ortamları yaratan uluslararasılaşma, geniş pazarlara erişme, dağıtım şebekesini geliştirme, ölçek ekonomisini kullanabilme, yeni teknolojilere sahip olabilme ve rekabet gücünü geliştirebilme boyutlarıyla önemli bir stratejik yönetim konusu olmuştur. Uluslararasılaşma; ulusal pazarların yetersiz olması veya firmanın kendisini ulusal anlamda kanıtlayıp uluslararası pazarda yer edinmek istemesi sürecini kapsar. Bu sürecin sonucunda başarılı sonuçların alınabilmesi için firmalar planlı, dünya standartları doğrultusunda hareket etmelidir.

Bu çalışmada ulusal firmaların, uluslararası firmalar haline gelirken kullandıkları stratejiler, uluslararasılaşma süreci ve uluslararasılaşma modelleri konu edilmiştir.

Bu çalışmada uluslararasılaşma kararı alan yerel firmaların Türkiye koşullarına paralel olarak uluslararası pazarlarda kendilerine daha uygun ve hızlı yaklaşımı kullanmalarına ışık tutabilmek ve firmalara bu süreçte zaman kazandırmak üzere bilimsel yazında yer alan farklı uluslararasılaşma modellerinin incelenmesi; Türkiye ilaç sanayinde faaliyet gösteren birkaç ilaç firmasının uluslararasılaşma süreçlerinin örnek olay olarak incelenmesi ve bilimsel yazında yer alan modellerle benzeşikliği ya da farklılıklarının incelenmesi amaçlanmaktadır. İlaç sektörü bağlamında firmaların uluslararasılaşma kararları alırken kendi iç dinamiklerini nasıl değiştiklerini tespit edebilmesi; uluslararası pazarlara giriş yaklaşımları arasından yerli ilaç firmalarına en uygun olanlarını incelenmesi ve sonunda uluslararasılaşma kararı vermiş dört ilaç firması ile görüşerek süreçlerin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Böylece uluslararasılaşma kararı alan firmalar Türkiye koşullarına paralel olarak uluslararası pazarlarda kendilerine daha uygun ve hızlı yaklaşımları inceleyebilir, bu yolda firmalara ışık tutulabilir, zaman ve para kazandırılabilir.

Çalışmanın Birinci Bölümünde uluslararasılaşma ve bu süreçte kullanılanabilen modeller üzerinde durulmuştur. Uluslararasılaşma modellerinden Uppsala Modeli, Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeli, Network (Ağ) Modelleri ele alınmıştır. Şirketleri uluslararasılaşmaya iten sebeplerin neler olduğu, uluslararasılaşmada kullanılan stratejiler anlatılmıştır.

Günümüz bilgi çağı olup her türlü bilgiye elektronik ortamda ulaşılabilir. Bu olanak bize aynı zamanda internet üzerinden ticaret yapabilmeyi de sunmaktadır. Kullanılan bilgi teknolojisinin uluslararasılaşma sürecini nasıl etkilediği ve aile şirketlerinin uluslararasılaşmalarında bilgi teknolojilerinin rolü konularına da Birinci Bölümde yer verilmiştir.

İkinci Bölümde uluslararası pazara girişte bir firmanın nelere dikkat etmesi gerektiğini bilmesi gerekliliğinden hareketle uluslararası pazara girişte firmaları etkileyen faktörler, uluslararası pazarlara girişte kullanılan aracı kuruluşlar olan internet, ticaret fuarları ve sergiler, acenteler, dağıtım firmaları ve devlet destekleri anlatılmaktadır.

Üçüncü Bölümde Türkiye'deki ilaç sektörü incelenmiş, yatırımları üzerinde durulmuştur. Türkiye ilaç sanayi, Ar-Ge çalışmaları ve Türkiye'deki yerli -yabancı yatırımlar konuları anlatılmıştır. Türkiye'nin dünyadaki ilaç pazarıyla rekabetinin hangi seviyede olduğu ortaya koyulmuştur.

Dördüncü Bölüm alan çalışması bölümüdür. Araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve yöntemi belirtilerek yerli dört ilaç firması ile yüzyüze görüşme sonucunda oluşan bulgular bu bölümde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ VE MODELLERİ

Uluslararasılaşma, firmaların faaliyetlerini ulusal sınırların dışına yayması olarak tanımlanabilir. Bu olgu tarihsel olarak çok eskilere dayansa da, bugünkü anlamıyla uluslararasılaşma çağımıza özgüdür. Bilimsel yazında, ihracat uluslararasılaşmanın ilk basamağı olarak görülmektedir. Firmalar önce dolaylı veya doğrudan küçük çaplı ihracatla dış pazarları denemekte daha sonra deneyimi ve bilgisi arttıkça diğer aşamalara geçmektedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

1.1. Ulusal Şirket

Türkiye yasalarına göre, adlarına girişimci de denilen iki veya daha çok gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelerek, emek veya mallarını, müşterek bir amaçla, bir sözleşme ile birleştirmeleri sonucu ortaya çıkan tüzel kişiliktir (Şirket, 2009). Can, Tuncer ve Ayhan'a (2005: 11) göre ise firma kavramı; üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren bir sistemdir. Başka bir yaklaşımla firma, doğal kaynaklar, emek ve sermaye üçlüsünün belli bir oranda ve belli bir düzen (örgüt) içinde bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.

Ulusal şirketler bir veya daha fazla mal veya hizmeti kendi ülke sınırları içerisinde pazarlamayı hedefleyen kuruluşlardır. Ulusal şirketler, insan istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere, piyasası olan ve fiyatı piyasada oluşan iktisadi mal veya hizmetleri satışa sunan ve bu yolla kar sağlamayı amaçlayan kuruluşlardır (Han ve Ala, 2006: 1).

Ayrıca güçlü bir ulusal şirket, özgün teknoloji ve ürün geliştirebilen bir şirket olarak da tanımlanabilir. Burada üretilen özgün teknoloji sadece tüm sistem için olmayıp, belirli alt sistemlere hizmet edebilir özelliğe sahip özgün ve ileri teknoloji de kullanılan bir ürün olmalıdır (Ziylan, 2000: 2).

1.2. Uluslararası Şirket

Bilimsel yazında uluslararası (international) şirket kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar yapılırken şirketlerin farklı yönleri ele alınarak tanımlar yapılmaya çalışılmıştır. Kimi tanımlarda firmanın faaliyette bulunduğu ülke sayısı dikkate alınırken, kimi tanımlarda uluslararası performansı ya da yatırımları dikkate alınmıştır (Yüksel,1999: 107).

Uluslararası şirket iki ya da daha çok ülkede iş yapan şirkettir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2005: 126). Diğer bir deyişle birden çok ülkede faaliyet gösteren, ancak üretim ve pazarlama gibi kararları tek merkezden idare eden ve sahip olduğu şirket yönetimlerini etkileyen şirketler uluslararası şirket olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası şirketler dünyadaki fırsatları fark ederek, kaynaklarını bu fırsatları kullanarak artıran çok büyük şirketlerdir.

Farklı bir yaklaşıma göre ise uluslararasılaşma bir evrimleşme sürecidir. Bu yaklaşıma göre şirket, uluslararası şirket, çokuluslu şirket, uluslararası şirket ve uluslararası şirket olarak sınıflandırılabilir. Uluslararası şirket bir ana merkezle, bu merkeze bağlı olarak değişik ülkelerde faaliyet gösteren şubelerden oluşan bir ekonomik bütündür Mülkiyet ve üst yönetim açısından ana ülkeye bağlı olmakla birlikte ulusal sınırları göz önüne almadan kaynaklarını tahsis eden şirket, çokuluslu (multinational) bir şirkettir. Milliyetleri farklı kişilerin mülkiyetinde olup, yine farklı milliyetli kişilerce yönetilen bir şirket uluslararası (transnational) şirket olarak tanımlanır. Uluslararası (supranational) şirket; halen mevcut olmayan ve 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 kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir (Yüksel, 1999: 108).

Uluslararası şirketler, küreselleşme sürecinde çok önemli bir rol oynamıştır. Elleriindeki geniş yatırım kapasiteleri sebebiyle devletler uluslararası şirketleri kendi ülkelerine çekebilmek için düşük vergiler, rahat çevre ve iş yasaları uygulamaya başlamışlar ve bir süre sonra da bu bir yarışa dönüşmüştür. Doğrudan dış yatırımın birincil kaynağı oldukları için özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan devletlerin ekonomileri ve sosyal

politikaları üzerinde uluslararası şirketlerin etkileri devam etmektedir (Şirket, 2009). Ekonomik ve sosyal bütünleşmenin küresel düzeyde artması yerel, bölgesel, ulusal ölçekte önemli değişikliklere yol açmaktadır. Çok uluslu şirketlerin sermaye ve üretimin küreselleşmesini hızlandırmaları, kitle iletişim araçlarını kontrol ederek küresel düzeyde tüketim kültürünü yaymaları ve tüm iktisadi faaliyetlerde belirleyici konuma gelmeleri dikkatleri bu şirketlerin faaliyetlerine ve yol açtıkları etkilere yöneltmektedir (Aktan ve Vural, 2010: 1).

Son yıllarda şirketler hem ekonomik güçlerini hem de coğrafik etki alanlarını hızla artırmaktadır. Ticaretin uluslararası boyuta ulaşması sanayinin gelişmesini sağlamıştır (Aktan ve Vural, 2010: 1).

1.3. Uluslararası İşletmecilik ve Uluslararasılaşma Süreci

Birden çok ülkeden biraraya gelen firmalar arası ilişkiler, uluslararası işletmecilik kavramının temelini oluşturur. Uluslararası işletmecilik faaliyetleri arasında; ham maddenin bir ülkeden alınarak, işlenerek veya monte edilerek başka bir ülkeye gönderilmesi, bitmiş ürünlerin bir ülkeden diğerine perakende satış için gönderilmesi, düşük işgücü maliyetlerini gerçekleştirebilmek için dış ülkede fabrika kurulması sayılabilir (Griffin ve Pustay, 1996: 8).

Uluslararası işletmecilikteki ekonomik süreçleri gerçekleştiren faktörler, bulunduğu çevre faktörleri, hukuk kuralları, toplumsal yapılar, teknolojik gelişmeler uluslararası firmacılığın içerisinde yer alan konulardır

Yalın bir tanımlamayla; ulusal işletmecilik bir ülke sınırları içerisinde işlemlerini gerçekleştirirken, uluslararası işletmecilik, uluslararası sınırlarda işlemlerini gerçekleştirir. Uluslararası işletmecilik, ulusal işletmecilikten bazı noktalarda ayrılır. Bunlar:

- Farklı para birimlerinin kullanılması gerekir. En azından bir taraf parasını dövizde çevirmek durumundadır.

- Ülkelerin yasal sistemleri farklı olabilir, bir ya da daha çok taraf işlemlerini yerel yasalara uydurmaya razı olmak durumunda kalır.
- Ülkelerin kültürleri farklı olabilir, uluslararası firmacılığa katılan bütün taraflar diğerlerinin beklentilerini karşılamaya yönelik olarak firma faaliyetleri buldukları ülkeye göre düzenleyebilir.
- Kaynakların varlığı ülkeler arası farklılıklar gösterir. Bir ülke doğal kaynaklar bakımından zenginken, işgücü yeteneği ve eğitim konusunda ya da girişimcinin başarısı konusunda yetersiz olabilir (Yazıcı, 2001: 2).

Uluslararasılaşma süreci, firmaların ülke dışı faaliyetlerini içerir ve bu faaliyetlerini artırarak dış pazarlara katılımını ifade eder. Mal ve hizmetlerin ülkeler arasında alınıp satılmasıyla birlikte kültürel, ekonomik ve teknolojik transferler de sağlanmaktadır. Firmalar bu değiş-tokuş ve transferlerde tüm birimleriyle beraber kazançlı çıkmaktadır. Küresel pazarda rekabet eden firmaların ürünlerinin tüketicilerin kullanımına sunulmuş olması tüketiciler için de farklı değerlerde ürünlere sahip olma şansını artırmaktadır (Torlak, Kula ve Özdemir, 2007: 104).

Firmaların uluslararasılaşma süreci Tablo 1’de özetlenmektedir (Erem, 1998: 139).

Tablo 1: Firmaların Uluslararasılaşma Süreci

	I. Yerel Pazarlama	II. İhracat Pazarlaması	III. Çokuluslu Pazarlama	IV. Bölgesel Pazarlama	V. Küresel Pazarlama
Aşama	İşletme kendi ülkesinde faaliyet gösterir	İhracat yapmaya başlar	Dış ülkelerde üretim ve pazarlama yapılır.	İşletme farklı ülkelerde üretim ve pazarlamayı koordine eder.	İşletme üretim dağıtım ve pazarlamayı kıtalarda merkezi olarak yönetir.
Strateji	Kendi pazarını esas alır.	Büyüme	Yerel	Bölgesel	Küresel
Hedef Pazar	Ev Pazarları	Yakın Pazarlar	Mevcut bütün pazarlar	Küresel pazarlara yönelme	Rekabet edebilen Küresel pazarlar

Kaynak: Erem, 1998: 139

Uluslararasılaşma sürecinde; firmanın uluslararası ticarete katılımının artması, hem ticaret faaliyetlerinde bir artışa yol açmakta, hem de firma organizasyonunda bir genişlemeye gereksinim sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: 21). Bu genişleme ihtiyacı firmaların uluslararasılaşma derecesini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve karşılaşılan riskler bütünü uluslararasılaşma sürecinin temelini oluşturur. Uluslararasılaşma süreci; fırsatları artırmayı ve çeşitlendirmeyi, bunun yanında riskleri dağıtıp minimize etme çabalarını da içermektedir (Douglas ve Craig, 1995: 633).

1.4. Uluslararasılaşmanın Tarihsel Gelişimi

Toplumlar arasındaki ticari ilişkilerin dört bin yıllık bir geçmişi vardır. Mezopotamya, Ön Asya ve Kuzey Afrika arasında ticaret ilişkileri vardır ve merkezleri Akdeniz olarak bilinmektedir. Bu dönemdeki ticaret, giysi, baharat ve zeytinyağı ürünleriyle yapılmıştır. Daha sonra Roma İmparatorluğu kontrolü eline almıştır. Roma İmparatorluğunun kontrolündeki dönemde ticaret yollarının düzenlenmesinin yanı sıra gelişmiş hukuk sistemi ve güçlü otorite sayesinde ticari ilişkilerin güvence altında yapılması sağlanmıştır (Yazıcı, 2001: 7).

Günümüzde tüm dünyada büyük önem taşıyan uluslararasılaşma konularının gelişimi, uzun yıllar süren birtakım gelişmeler sonucunda gerçekleşmiş, çeşitli dönemlerden geçilerek bugünkü duruma gelmiştir. Uluslararasılaşmanın tarihsel süreç içindeki gelişimi dört ayrı dönem halinde incelenmektedir. Birinci dönem; 1500–1850 yılları arasındaki süreyi kapsayan ticaret dönemi, ikinci dönem; 1850–1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi, üçüncü dönem; 1914–1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar dönemi, 1945’den günümüze kadar geçen süreyi kapsayan dördüncü dönem ise uluslararası dönemdir (Özalp, 2004: 8).

Ticaret dönemi, 1500’lü yılların başlangıcından 1850’lerde Avrupa’da Sanayi devriminin ortaya çıkışına kadar devam etmiştir. Birçok risklerle karşılaşılan bu dönemde sınırlı ticaret faaliyetleri yer almıştır. Ticaret dönemini, çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek ve dış ülkelere satın aldıkları malları Avrupa’ya göndermek yoluyla büyük kârlar sağladığı dönem olarak tanımlanabilir. Bu dönemde

sayısı çok az olan kıymetli metallerin, baharatların, ipeklerin vb. malların ticareti daha çok göze çarpmaktadır. Özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle zenginleşen XVII. ve XVIII. yüzyılın büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız ticaret firmaları bugünün uluslararası firmalara öncülük etmişlerdir. Bunlar genellikle üretim firmalarından ziyade ticaret firmalarıdır. Zaten bu dönemde özellikle sermaye olanaklarının sınırlı olması, üretim faaliyetlerinin geniş çapta yapılmasına izin vermemiştir. Bu dönemde, ülkelerarası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar daha geniş çapta faaliyetlere olanak sağlamamıştır. Bununla birlikte, çeşitli ülkelerde bazı İngiliz, Hollanda ve Fransız firmalarına ticari ve politik alanda birçok ayrıcalıklar tanınmıştır. Bu bir anlamda batı ülkelerinin üstünlük sağlamasına yaramıştır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında Fransızlara birçok kolaylıklar tanınması yani kapitülasyonlar da bu dönemde başlamıştır. Bu dönemde ayrıca bankacılık önem kazanmaya başladığı gibi ülke dışı yatırıma ağırlık verilmesiyle bankacılık faaliyetlerini zorunlu hale getirmiştir. Çeşitli kimseler bankacılık faaliyetini kârlı bir iş olarak görmüştür. Yatırımların kısıtlı olması, ülkeler arası ilişkilerin yapısı ve politik baskılar çok geniş çaplı faaliyetlere izin vermemiştir. Ancak kısıtlı da olsa yapılan yatırımlar sayesinde bankacılık alanında önemli gelişimler sağlanmıştır. Ticaret dönemi Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturulmasıyla ve Batı firmalarına Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir (Özalp, 2004: 8).

Sömürgecilik dönemi, Sanayi devriminden (1850) I. Dünya Savaşının hemen başlangıcına (1914) kadar devam etmiştir. Coğrafi keşiflerin tamamlandığı ve ülkelerin birbirleriyle olan ticari bağlarının iyice genişlediği bu dönemin en belirgin özelliği, sanayi devriminin sonucunda büyük firmaların kurulmuş olmasıdır. Avrupa'daki büyük sanayi devrimi sonunda, Avrupa firmalarının faaliyet konuları da değişmiştir. Daha önce ticaret döneminin bir özelliği olan dışarıdan satın alınan egzotik malların ülke içinde satılarak kâr elde edilmesi yerine, daha kolay ve ucuz olarak elde edilebilen sanayi mallarına dönük faaliyetler başlamıştır. Özellikle tarım ve madencilik faaliyetlerine önem verilmiştir. Afrika'ya yalnızca madencilik alanında yatırım yapılırken, Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'ya hem tarım hem de madencilik alanında yapılan yatırımlar önemli hale gelmiştir. Dış yatırımların geniş çapta Batı Avrupa'dan Asya, Afrika ve Amerika'nın gelişmemiş ülkelerine aktığı sömürgecilik döneminde, özellikle İngiltere'nin yatırımları hissedilir şekilde artmıştır. İngiltere'yi

Avrupa'nın diğer ülkeleri izlemiş, özellikle Almanya, Hollanda ve Fransa önemli yatırımlar yapmıştır (Özalp, 2004: 9).

Ayrıcalıklar Dönemi, I. Dünya Savaşının başlangıcından (1914) II. Dünya Savaşının bitimine (1945) kadar devam etmiştir. I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda dış ticareti engelleyen politikaların ortadan kaldırılmasının etkisiyle, uluslararası firmalar artış göstermiştir. Dış ülkelere yapılan yatırımlarda tarım ve madencilğin önemli yer tuttuğu sömürgecilik döneminden sonra, ayrıcalıklar döneminde otomobil sektöründe dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır. Başta İngiltere, Fransa ve Almanya'da üretim firmaları kuran General Motors olmak üzere, otomobil ve otomobil yedek parçaları yapan firmalar Avrupa'da yayılmaya başlamıştır. Batı ülkelerinin uluslararası faaliyetlerde üstünlük kurmalarına karşın ABD (Amerika Birleşik Devletleri) firmaları oldukça zayıf kalmıştır. 1914 yılında bazı ABD uluslararası firmaları yavaş yavaş ülke dışı yatırım yapmaya başlamıştır. Bu dönemde Singer, Coca Cola ve Woolworth gibi çokuluslu ABD firmalarının ülke dışındaki faaliyetleri dikkat çekmeye başlamıştır. I. Dünya Savaşı ile II. Dünya Savaşının sona erdiği tarihler arasındaki dönemde büyük gelişmeler sağlanmıştır. Uluslararasılaşma faaliyetleri bu dönemde yayılmış olup uluslararası firmaların faaliyetlerini etkileyen iki önemli olay meydana gelmiştir. Birincisi; 1929 yılında patlak veren büyük dünya buhranı olup özellikle batı ülkeleri bu buhrandan çok etkilenmişlerdir. İşsizliğin artması ve üretilen malların elde kalması firmaları krize sokmuştur. Bu durum Avrupa ve Amerika'nın diğer ülkelerdeki gücünün azalmasında önemli rol oynamış olup yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalılar'ın tercih edilerek işlere yerleştirilmesi sonucunu doğurmuştur. Ayrıcalıklar döneminde uluslararası firmaların faaliyetlerini etkileyen ikinci önemli olay ise, Avrupa'da Dünya Savaşının sonucu olarak çeşitli bölgelerin istila edilmesidir. Almanya'nın işgali, bazı firmaların düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur (Özalp, 2004: 9).

Uluslararası dönem, II. Dünya Savaşının bitiminden (1945) günümüze kadar süregelen dönemdir. I. ve II. Dünya Savaşının olumsuz etkileri, uluslararası firmaların gelişimini önemli ölçüde engellemiştir. Bu nedenle XX. yüzyılın ilk yarısında uluslararası firmaların yayılması oldukça yavaş olmuştur. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden 1970 yılına kadar geçen dönemde, firmalar dünya çapında yeni pazarlar ve üretici

güçler aramaya başladıkları için bu yıllara (1945–1970) Küresel Genişleme yılları adı verilmiştir. Hızlı ve etkili bir haberleşme ağının kurulması, Küresel Genişleme yıllarında firmaların daha uzak pazarlara girmelerine olanak vermiş ve iletişim sorununu çok büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Bu döneme kadar uluslararası işletmecilik alanında Avrupa firmalarına kıyasla oldukça pasif kalan ABD firmaları, özellikle 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünyaya açılmaya başlamışlar ve uluslararasılaşma neredeyse tüm dünyada bir ABD olayı haline gelmiştir. Bu yıllarda teknolojik ilerlemede Avrupa firmalarını geçen ve dünyada en çok teknoloji transfer eden bir konuma gelen ABD firmaları, sahip oldukları teknik, pazarlama, yönetim ve finansal üstünlüklerini, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi denemişler, çok büyük başarılar ve kârlar elde etmişlerdir. 1970–1975 yılları arasında ABD firmaları ülke dışına yaptıkları yatırımların % 10'unu satmışlar ve kurdukları yeni yatırımların sayısında ise önceki yıllara göre bir azalma olmuştur. Bu gelişmelerden açıkça anlaşıldığı gibi, 1950' li ve 1960'lı yılların aksine 1970'li yıllarda, ABD firmaları için uluslararasılaşmanın çekiciliği yavaş yavaş azalmaya başlamıştır. Bu dönemde, uluslararası firmaların ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerinden rahatsızlık duymaya başlayan ev sahibi ülkeler, bir yandan uluslararası firmaların faaliyetlerini denetleyebilmek, bir yandan da ekonomik, sosyal ve siyasi dengelerini koruyabilmek amacıyla bazı sınırlamalar geliştirmeye başlamıştır. 1970' li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon firmaları, ABD firmalarına karşı büyük üstünlükler sağlamışlardır. Avrupa ve Japon firmaları ellerindeki kaynakları değerlendirmek ve geliştirmek suretiyle, özellikle gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımlarda ABD firmalarının yerini almaya başlamışlardır. Bu nedenle, 1970' li yıllarda ABD firmalarının egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri de kaynak kıtlığı olmuştur. Bu dönemde uluslararası firmaların faaliyet alanları da çeşitlilik göstermeye başlamış ve uluslararası üretim ve hizmet firmaları, bankalar, reklam ajansları, danışmanlık firmaları, bilgisayar ve yazılım firmaları gibi çok çeşitli alanlara yayılmışlardır. Teknoloji transferlerinin arttığı ve rekabetin şiddetlendiği 1980'li yıllardan itibaren ise, uluslararası firma yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate alarak uluslararası işletmecilik faaliyetlerini yürütmeye başlamışlardır. Uluslararası dönem halen devam etmektedir (Özalp, 2004: 10).

Avrupalı çokuluslu firmaların uluslararasılaşması ile Amerikan çokuluslu firmaları farklıdır. Avrupa firmalarının ürettikleri yeni ürünler emek tasarruf edici olmaktan çok, sentetik mallar gibi malzeme tasarruf edici olmuştur (Yüksel, 1999: 115).

1.5. Uluslararası Şirket Olma Sebepleri

Her geçen gün ürün ve hizmetlerine yönelik taleplerin olduğu yeni potansiyel pazarların ortaya çıkması, firmaları dış pazarlara yöneltmiştir. Bu yönelişin bir sonucu olarak, firma hangi ürününü, ne zaman ve hangi pazarlara sunmalı ve her bir ülke için ayrı pazarlama planı mı geliştirmeli vb. sorular ortaya çıkmıştır (Sağlık ve Tutadze, 2007: 203). Tüm dünyayı faaliyet alanına dönüştüren uluslararası firmalar, pazarlamada olası sorunlara çözüm buldukları ölçüde amaçlarına erişmişlerdir (Sağlık ve Nigara, 2007: 207).

Uluslararasılaşma, firmaların ulusal sınırların dışında faaliyet göstermeleri anlamına gelmektedir. Uluslararasılaşma firmalar için önemli olduğu kadar kendi ülkelerinin kalkınmasında da büyük rol oynamaktadır. İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten bir takım nedenler vardır ve bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özalp, 1998: 31):

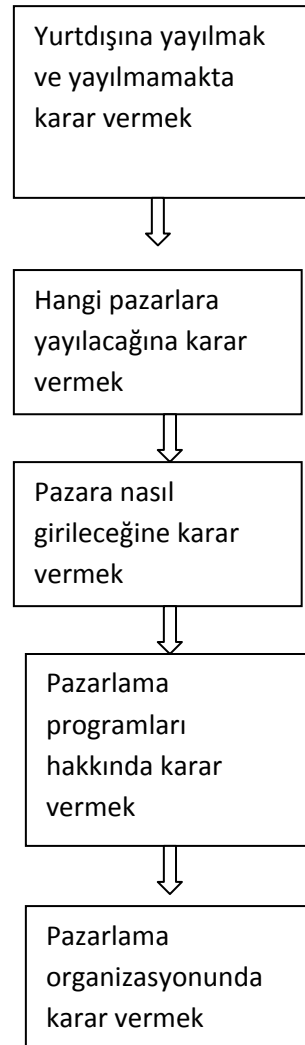
- Ülke dışında fırsatların doğması ve kâr yönünden iç tıkanıklık,
- Ticaret engellerinin kaldırılması ve yeni kuruluşlar,
- Ülkelerin politik düşüncelerinin değişmesi ve ekonomik zorluklar,
- Ülke içinde firmaların aşırı büyümesi ve sermaye birikimi,
- Teknolojik gelişim,
- Üretim faktör fiyatlarının farklı oluşu,
- Yabancı sermayenin ülkeye çekilmesidir.

1.6. Uluslararasılaşma Kararının Verilmesi

Yerel pazarda büyük olan firmaların bazıları yerel kalmayı yeğleyebilir. Böylece firma sahipleri diğer dilleri ve kanunları öğrenmek zorunda kalmayacaklar, istikrarsız paralarla iş yapma gereği duymayacaklar, siyasi, hukuki belirsizlik ve güvensizliklerle karşı karşıya kalmayacaklar veya ürünlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre yeniden tasarlama gereği duymayacaklardır. Ancak günümüzün koşullarında firmaların belli bir seviyeye gelip, bu seviyelerini korumaları için uluslararası düzeyde çalışmaları zorunlu olmuştur. Sayıları gün geçtikçe artan firmalar uluslararası pazarlarda kendilerine yer aramaktadır (Kotler, 1967: 367). Kotler'e göre; uluslararasılaşma kararı verecek firmaların izleyecekleri yol Şekil 1'de özetlenmiştir.

Güven'e göre (Güven, 2007: 1) imalat işleri yapan veya herhangi bir malın alım satımını yapan yurtiçi firmaların dışa açılmasını gerektirecek nedenleri olması gerekir. İşletme sahibinin veya yöneticisinin dışa açılma konusunda istekli olması ve aynı kişilerin dışa açılmanın gerekli olduğunu kabul etmiş olması gerekir. Bunun yanında yurtiçinde iyi performans gösteren firmalar, yurtdışı pazarlara girerek büyük kârlar sağlamak ister. Ancak buradaki önemli nokta, yurtiçinde başarı sağlamamış firmaların şanslarını bir de dış pazarlarda arama isteği dışa açılmak için asla gerekçe olmamasıdır. Ayrıca yurtiçinde iyi performans gösteren firmalar mevsimlik dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinden etkilenmemek için de dışa açılma gereği duyabilir. Bazen de yurtiçinde iyi performans gösteren üretici firmaların tam kapasite ile çalışmama veya kapasite fazlasını kâra çevirmek üzere de uluslararasılaşma kararı alabilecekleri görülmektedir.

Şekil 1: Uluslararasılaşma Kararı Verecek Firmaların İzleyecekleri Yol



Kaynak: Kotler, 1967, 367.

Firma yöneticisi, uluslararasılaşma fikrini düşünmeye başladığında firmanın iç yapısını, ürününü, imalat yapısını, teknolojisini, personelin bilgi ve potansiyelini, ürünün iç pazardaki payının ne olduğunu, yurtiçi pazarda gösterdiği iyi performansın nedenlerini vb. konuları çok dikkatli araştırmalıdır. Aksi takdirde yerel pazarda performansı iyi bir firma olması, yurtdışında da başarılı bir performans sergileyeceği anlamına gelmemektedir. Daha net bir ifadeyle firma yöneticileri firmalarının bir özdeğerlendirmesini yapmak zorundadır.

Bazı firmalar dış pazarlara girmek için gereksinim duyulan yönetim yeteneklerine sahip değildir. Bazıları da, büyümeyi düşünebilecek teknolojiye, finansmana veya örgüt

yapısına sahip değildir. Bu yüzden, çeşitli pazar araştırmaları ile yeni cazip fırsatları ortaya çıkarabilir olsa da, yöneticiler herhangi bir stratejik girişimin peşinden koşmadan önce kendi firmalarının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilirken SWOT analizi kullanılır.

1.7. SWOT Analizi ile Uluslararasılaşma

SWOT analizi incelenen kurumun, tekniğın, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT analizinde amaç; iç ve dış faktörleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. SWOT analizi, sadece güçlü olunan ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmayı sağlamakla kalmayıp zayıf olunan ve gelecekte firmaları bekleyen tehditlerin de görülmesine yardımcı olmaktadır (Swot Analizi, 2010).

Güçlü Yönler: Güçlü sermaye ve borç yapısı, kaliteli ürün ve süreçler, yeni teknoloji, deneyimli yöneticiler, farklılaşmış markalar, düşük maliyetli ekonomi, etkin işbirlikleri, iyi ticari ilişkiler gibi başlıklar güçlü yönler içerisinde tanımlanabilmektedir.

Zayıf Yönler: Kısıtlı kaynaklar, sınırlı nakit akışı, çok az ilgili yetenekler, düşük pazar payı, fiyat rekabetinde zarar görebilirlik, küçük ölçek ekonomisi, marka tanınmışlığının yetersizliği, eski teknoloji veya ürünler, yetersiz hizmet gibi başlıklar zayıf yönler içerisinde yer alabilmektedir.

Fırsatlar: Sosyal değişimler, ekonomik büyüme, zengin müşteriler, silik rekabet, açık ticaret, kaynaklara erişim, avantajlı parasal koşullar, sanayinin büyümesi, demografik faktörler, ev sahibi ülke teşvikleri gibi başlıklar fırsatlar başlığı altında yer alabilmektedir.

Tehditler: Politik istikrarsızlık, sosyal değişimler, ekonomik kargaşa, enflasyon, iç savaş, kısıtlayıcı ticari ilişkiler, yeni teknolojiler, güçlü ikameler, rakiplerin gücü, sanayide çöküşler, parasal değişimler gibi başlıklar ise tehditler olarak sayılabilmektedir (Swot Analizi, 2010).

Firmalar, kararlarını etkileyecek rekabet değişikliklerini bir çeşit erken uyarı sistemi gibi düşündükleri için, tehditleri ortaya çıkaracak izleme faaliyetlerine önem vermeye eğilimlidir. Firma, eğer süreç herhangi bir özel sırayı takip edecekse potansiyel fırsatların çalışılmasını tercih etmeye özen gösterir. Firma yönetimi potansiyel tehditleri ve fırsatları kısa bir şekilde özetledikten sonra, firmanın kendini tehditlere karşı savunabilecek veya fırsatları değerlendirebilecek yeteneği olup olmadığını sorabilir. Bu saptama firmanın zayıf noktalarının ve bu yüzden oluşan rekabete karşı savunmasızlığının bir değerlendirmesidir. Küresel değerlendirmeler aracılığıyla firma yönetimi, izlemeyi tercih edeceği fırsatlar temelinde stratejik senaryolar geliştirmelidir (Holt, 1998: 2).

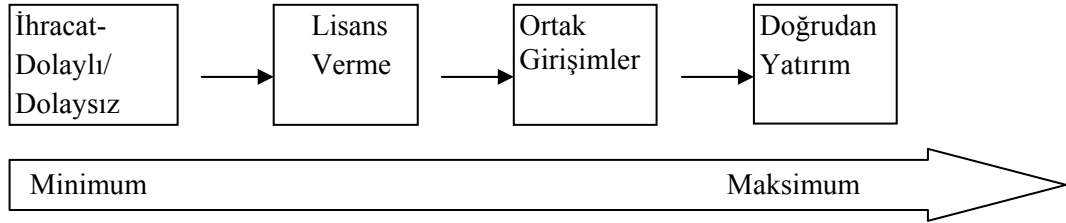
1.8. Uluslararasılaşma Stratejileri

Öztürk'e (2006: 51) göre uluslararası pazarlara açılmak isteyen firmalar ihracat, lisans anlaşmaları, üretim anlaşmaları, ortak girişimler, doğrudan dış yatırımlar gibi farklı yolları seçebilir. Uluslararası pazarlara giriş stratejileri üç ana grupta toplanabilir:

1. İhracata dayalı stratejiler (dolaylı ve doğrudan ihracat),
2. Firmaların başka bir pazardaki firmalarla anlaşmalarına dayalı stratejiler (lisans anlaşmaları, franchising, üretim anlaşmaları, yönetim anlaşmaları gibi),
3. Firmanın dış pazarlarda yatırım yaparak pazara dayalı stratejiler (ortak girişimler, doğrudan dış yatırımlar ve şirket satın alımları yoluyla ele geçirmeler).

Firmaların farklı dış pazara giriş şekillerinde, en yalın strateji olan ihracattan başlayıp, kaynak tahsisinin artmasına paralel olarak, katlanılan risk derecesi ile faaliyetleri kontrol etme ve dolayısıyla kâr etme imkânları da artmaktadır. Şekil 2'de risk ve kontrol edebilme düzeyleri minimumdan maksimuma doğru artan bir sıra içinde görülmektedir (Mucuk, 2002: 180).

Şekil 2: Risk ve Kontrol Edebilme Düzeyleri



Kaynak Mucuk, 2002, 180.

1.8.1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma Stratejiler

Firmalar uluslararasılaşma kararını verdikten sonra sıklıkla ihracat yolunu kullanarak dış pazarlar hakkındaki bilgilerini artırmaya yönelir. Dolayısıyla ihracat en önemli uluslararasılaşma stratejisi olarak öne çıkar. Bu yolla edinilen bilgi, firmayı başka yöntemleri kullanmaya isteklendirir ve dış pazar katılımını artırabilir. İhracat, mikro açıdan firmalar için yerel pazardaki dalgalanmalardan ve yerel rekabetten kaçınmak amacıyla kullanıldığı için önem taşımaktadır. Aynı zamanda ihracat, makro açıdan ülkenin dış ticaret dengesinin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Torlak, Kula ve Özdemir, 2007: 104).

İhracat bir malın başka ülkelere döviz karşılığı yapılan satışı olup dış pazara girmenin en hızlı ve en kolay yoludur (Özalp, 2004: 76). Ürünün ihracata yönelik biçimde kaliteli ve uluslararası standartlara ve piyasa şartlarına uygun biçimde üretilmesi gerekir. Yurtdışında pazarlanması, reklâm ve tanıtımının yapılması, dış satımının gerçekleştirilmesi, en uygun ambalaj ve nakliye biçiminin seçilmesi, ihracatçının ülkesindeki dış ticaret mevzuatını bilerek zamanında gerekli işlemleri tamamlaması ve ürünün istenilen yere zamanında teslimine kadar uzanan çeşitli aşamaların sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesi önemlidir. Bunun yanında, tüm dünya da üretilen malların % 25’lik kısmının ihracat yoluyla el değiştirmesi ve bu ihracatın trilyon dolarlık rakamlarla ifade edilmesi ihracatın uluslararasılaşma sürecindeki önemini desteklemektedir (Sökmen, 2006: 1).

İhracatçı gerçek usulde vergi mükellefi olup, bulunduğu ildeki ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı ve diğer kanunlara göre ihracat yapmasında bir engel olmayan gerçek

veya tüzel kişidir. İhracat yapan firma ihracat yapacağı ülke için hazırlamış olduğu formu odalardan temin ederek doldurur. Yurtdışına gidecek malzemenin faturasını da ekleyerek bir dilekçe ile ilgili odaya başvurur ve gerekli incelemeden sonra belgeler tasdik edilir ve ihracat işlemini gerçekleştirebilecek seviyeye gelir (Akın, 2002: 8).

İhracatçı birliklerinin kapsamına giren malları ihraç edecek olan firmaların, birliklere üye olmaları gerekmektedir. Birlik üyelik belgesine sahip olmadan bu malların ihracı yapılamaz.

İhracat doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır:

- Doğrudan ihracatta, ihracatı yapan firma hiçbir araç kullanmayarak, tüm işlemlerini kendisi yapar. Doğal olarak, doğrudan ihracatta ithalatçının bulunmasından ödemesinin alınmasına kadarki tüm sorumluluklar ihracatı yapana aittir. Firmanın bu işlemleri yurtiçi satış kısmından bağımsız bir departman aracılığı ile yapması daha uygundur. Doğrudan ihracatta, firmanın tüm ihracat aşamaları kendisi tarafından kontrol edilir. İhracat direk olduğu için daha kârlıdır ve alıcı ile satıcı arasında daha yakın ilişkiler kurulabilir. Yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da vardır. Bunlar ciddi zaman ve kaynak harcaması gerektirir ve ihracatçı risklere doğrudan maruz kalır. Dolaylı ihracat yapmak isteyen ancak ihracat bölümü bulunmayan firmalar, çeşitli araçlar vasıtası ile ihracat yapabilirler. Bu araçlar; komisyoncular, acenteler, sektörel ve dış ticaret firmaları vb. dir. Bu araçların farklı ülkelerde ihracat konusunda gerekli deneyim ve alt yapıları mevcuttur (Kotler, 1967: 374–375).
- Dolaylı ihracatın da faydası; firma, aracı firmanın uluslararası alandaki deneyimlerinden faydalandığı gibi giriş yapmak istediği ülkelerdeki teknik ve hukuki yönlerini öğrenmek zorunda değildir. Sakıncası ise; kötü niyetli araçlar olduğunda mal üzerindeki kontrolün kaybedilmesidir.

Doğrudan ve dolaylı ihracat arasındaki başlıca farkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Özalp, 2004: 77):

- Dolaylı ihracat doğrudan ihracata kıyasla daha düşük maliyetlidir ve daha az zaman alır.

- Dolaylı ihracat daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir. Böylece pek çok firmaya ilk kez uluslararası pazara rekabet edip girme fırsatı verir.
- Dolaylı ihracat, dış ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme gereksinimi duymaksızın satış ile ilgilenen tepkisel firmalara daha çekici gelmektedir.
- Dolaylı ihracat yöntemleri, çoğunlukla, daha sonra deniz aşırı ihracat yapacak uluslararası firmalara girdi üreten küçük firmalar tarafından kullanılır.
- Dolaylı ihracatta dış alıcı ürünlerin olumsuz koşullarda, geç ve aranan özelliklere uymayan biçimde ulaştığını iddia ettiği zaman, dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı ve ihracat işleminin diğer yönleri üzerinde kontrolü kaybeder.

1.8.2. Firmaların Sözleşmeye Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri

Firmaların başka bir pazardaki firmalarla anlaşmalarına dayalı giriş biçimleri; 1. Lisans Anlaşmaları, 2. İsim Hakkı Kullanılması (Franchising), 3. Üretim Anlaşmaları ve 4. Yönetim Anlaşmalarını kapsamaktadır.

1. Lisans Anlaşmaları: Uluslararasılaşma stratejilerinin en kolay olan yöntemidir. Lisans veren firma, bir imalat işlemini, bir ticari markasını, patentini, bir sırrını, teknik bilgisini (know-how), firma ismini veya değerli bir birimini bir ücret veya hisse karşılığında dış bir firmaya devreder (Erdil, 1992: 44). Böylece lisans veren firma (lisansör), az bir risk ile dış bir piyasaya girer. Lisansı alan firma ise, imalat uzmanlığı ya da iyi bilinen bir ürünü veya markayı kazanmış olur. Lisans anlaşmaları, yurtdışında üretim yapmaksızın ve risk üstlenmeden en düşük kaynak aktarımını gerçekleştirerek uluslararasılaşmayı sağlar. Genellikle uzun süreli anlaşmalar yapılır, pazarlara daha etkin giriş ve diğer aşamalara geçmek için bir adımdır. Bu yöntem bütün pazarlar için öngörülmez. Bu nedenle de genellikle lisans anlaşmalarında, lisansör firma, lisans alan firmaya ihracat kısıtlaması getirir (Yazıcı, 2001: 50).

Lisans anlaşmalarının faydaları; dış pazarlara girişin kolay bir yoludur, yurtdışı üretim yapmadan ve çok az kaynak aktarımı ile (düşük risk ile) uluslararasılaşmayı sağlar.

Sermaye yatırımına gerek yoktur. Lisans alan firma ise tanınmış bir marka veya başarısı kanıtlanmış bir tekniğe sahip olur (Yazıcı, 2001: 51).

Lisans anlaşmalarının sakıncaları; lisans veren firmanın kendisi üretim ve satış kolaylıkları kurmadığı zaman, lisans verdiği firma üzerindeki kontrolü azalır. Lisans verilen firma çok başarılı olursa, firma kendi kârlarını başkalarına vermiş olur, hatta anlaşma süresi sona erdiğinde lisans veren firma ciddi bir rakip kazanmış olur. Aynı zamanda lisans verilen firmanın istenilen kalitede üretim yapamaması veya pazara etki edememeside ürün veya hizmetin değerini yitirmesine sebep olabilir (Yazıcı, 2001: 51).

2. İsim Hakkı Kullanılması (Franchising): Ana firmanın, belirli bir bölgede ve belirli bir süre için, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını bir diğer firmaya verdiği; yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. İsim hakkı kullanılması, hukuken birbirinden bağımsız iki taraf arasında sözleşme ile yapılır. İsim hakkını veren (Franchiser); kendi alanında başarılı olmuş, belirli kalite standartlarını tutturmuş, tanınmış bir markadaki ürün ya da hizmetin, firma sisteminin sahibidir. Yani isim hakkını veren, anlaşmanın tarafı olan üretici firmadır. İsim hakkını alan (franchisee) belirli bir süre ve belirli bir bedel karşılığında isim hakkını verenin ticari ya da hizmet markasını, firma sistemini, diğer sınaî ve mülkiyet haklarını kullanma hak ve zorunluluğunu üstlenen bağımsız bir firmadır. İsim hakkını veren sözleşmesinde ana firma, anlaşmaya konu olan mal ya da hizmeti isim hakkını alana sunmasının yanında, ona bazı yönetim, pazarlama ve danışmanlık hizmetleri de sağlar. Karşı taraf yani isim hakkını alan ise sermayesini, piyasa bilgisini ve kişisel çabalarını ortaya koyar. İsim hakkını alan, yıllık satışların belirli bir yüzdesini ve diğer belirli ücretleri ana firmaya öder ve ana firmanın standartlarını aynen koruyarak faaliyetlerini sürdürür. İsim hakkının kullanılması türü anlaşmalar, daha çok patente konu olmayan mallarda uygulanmaktadır (İkademi, 2010).

Günümüzde en sık kullanılan uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden biri olan isim hakkı kullanılması özellikle 1970’li yıllardan sonra sözleşmeler yoluyla dünya çapında yaygınlaşmış bir ticari ilişki şeklidir (Aslanoğlu,2007:76). Hukukçuların ve uluslararası kuruluşların isim hakkı kullanılmasını değişik şekillerde tanımlamış olmalarına rağmen, tüm tanımların temelde içerdiği ve ifade ettiği kavram hemen hemen birbirinin aynıdır. Genel bir ifadeyle isim hakkı kullanılması, kendini kanıtlamış kuruluşların ürettikleri

mal ve hizmetleri, deneyim ve bilgi birikimlerini bir sözleşme karşılığında bağımsız girişimcilere aktararak hedef tüketicilere ulaştırdıkları işletmecilik modelidir.

Çok uluslu şirketler, şube açarak da ülke dışında faaliyet gösterebilirler. Ancak şube açmak firmaya ek bir maliyet yükleyecektir. İsim hakkı kullanılması yoluyla dış pazarlara girmek isteyen ana firmalar ise, hiçbir maddi yatırım yapmadan kendi isimlerini taşıyan işyerlerini oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla isim hakkı kullanılması sistemi ile dış pazarda faaliyet göstermek daha kolay ve risksizdir. Uluslararası isim hakkı kullanılmasının, bazı faydaları ve sakıncaları vardır (Öztürk, 2006: 65):

Faydaları: Küçük bir yatırımla ve hızlı bir şekilde uluslararası pazarlara katılımı sağlar. Büyüme ve iş hacminin artmasıyla, verimlilik ve ekonomikliğin artması sağlanır. İsim hakkını alan, sözleşme kurallarına uymak ve sorunlarla karşılaşmamak için sıkı bir şekilde çalışmaya motive olur. Sistemin çalışanı değil, sahibi olarak çaba harcar. Pazar ile ilgili hızlı ve düzenli bilgi akışı elde edilir. Standartlar ve ilkelerle denetim ve değerlendirme daha kolay hale gelir. Klasik dağıtım kanallarında satılması zor, uzmanlık gerektiren bazı ürünleri satmaya yardımcı olur ve politik riskler düşüktür.

Sakıncaları: İsim hakkı verenin kârı üzerinde sınırlamalar olması, isim hakkı alanın faaliyetleri üzerinde tamamen bir kontrolün olmaması, olası rakipler yaratılmasıdır. İsim hakkı veren türü anlaşmalar üzerinde hükümetler tarafından uygulanan kısıtlamaların olmasıdır (İkademî, 2010).

3. Sözleşmeli Üretim: Uluslararası pazarlara açılmak isteyen firma, sözleşmeli üretimde ürünlerinin üretim iznini, bulunacağı ülkedeki yerel firmayla bir anlaşma yaparak verir. Üretim faaliyetini yürüten firma, pazarlama faaliyetinden sorumlu değildir. Pazarlama faaliyeti ana firma tarafından gerçekleştirilir (Öztürk, 2006: 67).

Sözleşmeli üretimde, yerel firma tarafından üretilen ürünler buldukları ülke dışındaki pazarlarda da satılabilir. Üretimi gerçekleştiren firma ana firmanın kalite standartlarına uygun olmalı, yeterli finans ve işgücüne sahip olmalıdır. Bu yöntem aynı zamanda ana firmanın fabrika yatırımı yapma gereksinimini da ortadan kaldırır.

Sözleşmeli üretimin ana firma açısından faydaları ve sakıncaları olabilir (Öztürk, 2006: 67):

Faydaları: Yeni girilen özellikle riskli pazarlar için zaman, para ve istihdam açısından asgari bir yatırım gerektirir. Taşıma, depolama ve stok gibi lojistik maliyetlerin azaltılmasını sağlar. Yerli üretim, özellikle ulusal duyguları yüksek olan ülkelerde ana firmaya daha çok fayda sağlar. Pazarın durumu ana firma açısından yatırım yapmayı garantilemiyorsa sözleşmeli üretim tercih edilmesi gereken bir uluslararası pazara giriş stratejisi olabilir. Üretim yapan firma ana firmanın ismini kullanarak kendisine üstünlük sağlayabilir. Üretimin yapıldığı ülkelerde ekonominin canlanmasına katkıda bulunabilir.

Sakıncaları: Ana firmanın kalite standartlarına uygun üretici firma bulması zor olabilir. Sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte ana firma için rakip olabilir. Üretim maliyetleri açısından üretici ile sürekli kontrol halinde olunmalıdır (Öztürk, 2006: 67).

4. Yönetim Anlaşmaları: Uluslararası lisans vermenin özel şekillerinden biri olan yönetim sözleşmeleri, yönetim hizmeti sağlayan bir firmanın dış ülkelerdeki bir firmaya, karşılıklı anlaşılan bir zaman ve ücret karşılığında, yönetim, teknik destek ve uzmanlaşmış hizmetler sunduğu bir anlaşmadır (Griffin ve Pustay, 2001: 400).

Yönetim hizmeti alan firma sermayenin bütün sorumluluğunu ve masraflarını karşılamasına rağmen operasyonel kararlar alamaz. Sabit bir ücret dışında, satış hacmi ya da kârlılık üzerinden belirli oranlarla karşılıklı anlaşmalar yapılabilir (Öztürk, 2006: 70).

Faydaları: Yönetim hizmetini sağlayan firma açısından hiçbir maddi risk söz konusu değildir. Yerel firma açısından yönetim sözleşmeleri, daha kapsamlı hizmet almalarını ve yüksek başarı şansını sağlar.

Sakıncaları: Yönetim anlaşmaları bir firma için kalıcı bir pazar pozisyonu sağlamadığından tatminkâr bir uluslararasılaşma yolu olmayabilir.

1.8.3 Yatırıma Dayalı Uluslararasılaşma Stratejileri

İşletmenin dış pazarlarda yatırım yaparak pazara girişi 1. Doğrudan Dış Yatırımlar, 2. Ortak Girişimler ve 3. Şirket Satın Almaları yoluyla ele geçirmeleri kapsamaktadır:

1. Doğrudan Dış Yatırım: Dış bir pazara girmenin, kesin formu, imalat yerinin doğrudan sahipliği veya dış tabanlı montajdır. Dış firma, yerel firmanın bir kısmını veya tamamını satın alabilir ya da kendisi bir imalat yeri kurabilir. Eğer girdiği pazar yeterince büyükse, kendisine ait imalat birimleri çok büyük bir üstünlük sağlayabilir. Öncelikli olarak daha ucuz emek ve hammadde yanında dış hükümetin teşvik edici yatırım vaatlerini kullanır ve taşıma ücretlerinden tasarruf sağlar. İkincil olarak firma kendisine ev sahipliği yapan ülkede yatırım yaptığı ve yeni iş olanakları yarattığı için imajını güçlendirir (Erdil, 1992: 46). Bunun yanında yerel yönetim sorumluları, müşteriler, yerli tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile daha derin ilişkiler kurarak ürün ya da hizmetlerini bulunduğu ülkeye daha iyi uyarlar. Ayrıca firma doğrudan yatırımla tam bir kontrole sahiptir ve bunun sonucunda da üretim ve pazarlama faaliyetlerini uluslararasılaşma yolunda uzun vadeli hedeflerine hizmet edecek şekilde geliştirebilir (Kotler, 1967: 378).

Bir firmanın dış bir pazara yatırım yapmasının nedeni ya üretim faktörleridir ya da yeni bir pazar arayışı içerisinde olmasıdır. Pek çok firma hammadde ya da ara ürünlere daha kolay ulaşmak için bu yolu seçer (Öztürk, 2006: 76). Doğrudan dış yatırım emek maliyetlerine karşı çok duyarlıdır. Yatırımın yapılacağı ülkedeki ücret düzeyleri sendikalaşma, işgücü politikaları ve işgören becerileri ve yönetim gibi konular bu kararlar üzerinde etkilidir. Pazarın büyüklüğü, gelişme durumu ve rekabetin bulunup bulunmaması yatırım kararlarının önemli faktörü olarak ortaya çıkar.

Faydaları: Yatırımı alan ülkelerin istihdam, üretim, ekonomik büyüme ve genel refahı olumlu şekilde etkilenir. Gelişmiş olan ve gelişmekte olan ülkelerle güçlü ekonomik bağlar kurulmasına yardımcı olur.

Sakıncaları: İstikrarsız hükümet politikaları, döviz kuru değişiklikleri ve faiz oranları ve diğer pazarlara giriş biçimlerinin çekici olmamasıdır (Öztürk, 2006: 78).

2. Ortak Girişim: Uluslararasılaşma stratejilerinden bir diğeri olan ortak girişim, gidilen ülkedeki bir firmayla ortaklık kurulmasıdır. Ortak girişim yapmak isteyen firmanın kaynakları tek başına faaliyette bulunması için yeterli değilse tercih edilen bir yöntemdir. İki ya da daha çok ortağın belirlenmiş bir işi devam ettirmesi anlaşmaya

varmasıdır. Bunlar üretim veya pazarlama faaliyetleri olabileceği gibi ikisi birlikte de olabilir (Yüksel, 1999: 141).

Ortak girişim aynı zamanda girilen yerel pazardaki pazarlama sıkıntıları aşmak için bir araç olarak da tercih edilen yöntemlerden biridir (Yazıcı, 2001: 53). Çokuluslu firmalar, yeni ülkelere fazla proje ve konuda çalışmak isterlerken bunun yanında kârlarını artırmak arzusu içindedir. Ancak bu projelerini gerçekleştirecek teknik bilgiye sahip olsalar bile insan kaynağı ve finansal güce sahip olmayabilirler (Özalp, 1998: 86).

Çokuluslu büyük şirketler birçok ortaklık kurarak faaliyet alanlarını ve pazarlarını çeşitlendirerek risklerini dağıtırken uluslararası pazara yeni giren firmalar ortak girişimler yoluyla kendilerine fayda yaratmayı hedeflemektedir.

Faydaları: Riskin paylaşılması, finansman ve personel yetersizliğinin giderilmesi, teknoloji ve know-how transferi, pazar hakkında deneyim ve bilgi sahibi olmaktır.

Sakıncaları: Kârın paylaşılması, kontrol ve koordinasyon maliyetleri, kâr transferi konusunda kısıtlanmaktır (İnternet Bilgi Platformu, 2010).

3. Şirket satın almaları: Yatırıma dayalı uluslararasılaşma stratejilerinden biri olan satın almalar, yeni girilen pazarda yeni bir firma kurmak yerine dış bir firmayı satın alarak yapılır. Ele geçirerek dış pazarlara girmenin en büyük üstünlüğü yeni pazardan daha hızla yararlanılmasıdır. Çünkü yatırımı yapan firma hali hazırda ürünlere veya hizmetlere sahip bir firmayı ele geçirir. Oysa yatırımı kendi yapacak olsa pazardan aynı düzeyde istifade etmesi üç-beş yılını alacaktır (Öztürk, 2006: 79).

Kısacası satınalma stratejisi yatırımcı için anında getiri sağlayacak bir yatırım biçimidir. Ancak tüm bu üstünlüklere rağmen bazı durumlarda yatırımcı yanılabılır. Satınalma süreci bazen beklenilenden uzun sürer ve yatırımcı firmanın yeni faaliyet ve politikalara uyma süreci performansı ve gelirlerini etkileyebilir (Yazıcı, 2001: 56).

Faydaları: Pazara hızlı bir giriş olanağı sağlar. Dış bir pazardan köklü bir firma satın almak yerleşik bir düzenle pazara girme olanağı sağlar.

Sakıncaları: Dil ve kültürel farklılıklar iki ekibin bütünleşmesini zorlaştırabilir. Yeni girilen pazarla ilgili yanlış analizler pazarlamada hatalar yapılmasına neden olabilir.

Satın alma yoluyla pazara girmek diğer stratejilerden pahalıya mal olabilir ([İnternet Bilgi Platformu](#), 2010).

1.9. Uluslararasılaşma Modelleri

Uluslararasılaşma modelleri, firmalar uluslararasılaşma kararı aldıkları zaman ne tür bir faaliyete yönelmeleri gerektiği açıklamalarına yardımcı olmak için geliştirilmiş yöntemlerdir. Uluslararasılaşma sürecinin, adım adım gelişen, evrimci bir süreç olarak ele alan ve konuya ilişkin kaynaklarda en sıklıkla ele alınan temel olarak üç modeli olduğu görülmektedir.

1.9.1. Uppsala Modeli

Uppsala Modeli Johanson ve Wiedersheim–Paul (1975) ile Johanson ve Vahle (1977) tarafından geliştirilmiştir. İlk ve en etkili olan bu model Johanson ve Wiedersheim–Paul tarafından başlatılan ve daha sonra Johanson ve Vahle tarafında geliştirilen bir modeldir (Öztürk, 2006: 5). Uluslararasılaşma modelleri araştırıldığında en çok karşılaşılan Uppsala Modeli'dir.

Bu modelle ilgili ilk araştırmalar genellikle İskandinav ülkeleri araştırmacıları tarafından yapıldığı için Uppsala Okulu referans verilmektedir. Firmaların bu pazardaki faaliyetleri manevi olarak en yakın bulunduğu pazarlardan daha az yakın bulunduğu pazarlara doğru devam eder. Uppsala Modeli'ne göre deneyimlerden elde edilen bilgi, bilimsel öğretilerden çok daha önemlidir. Dolayısıyla firmaların dış pazarlardaki bilgisi arttıkça faaliyetleri de artmaktadır. Uppsala Modeline göre ihracat, firmanın ana ülkesine manevi olarak yakın ülkelere gerçekleştirilir. Manevi yakınlık coğrafi olarak yakın olmayı ifade etmez, buradaki söz konusu olan yakınlık firma ile pazar arasında iletişimin engellenmediği pazarlardır. İngiltere ve Avustralya coğrafi olarak birbirlerine çok uzak olsalar da, iletişim açısından yakındırlar. Diğer bir örnek olarak ABD ve Küba belirtilebilir. Bu iki ülke coğrafik olarak çok yakın olmalarına karşın manevi olarak yakın değildir (Bardakçı, 2004: 58).

Johanson ve Wiedersheim–Paul'e göre (1975) Uppsala Modelinde firmalar psikolojik açıdan uzak olarak algıladıkları pazarları daha sonra seçmelidir. Psikolojik mesafe,

firma ile pazar arasındaki bilgi akışını bozan dil, kültür, siyasi sistem farklılıkları gibi faktörleri ifade etmektedir. Dolayısıyla, firmalar en kolay iletişim kurabilecekleri pazarlardan başlayarak uluslararasılaşma sürecine girerler. Bu pazarda hem fırsatları daha rahat görecekle, hem de bu pazarlarda algıladıkları pazar belirsizliği minimum olacaktır (Öztürk, 2006: 8).

Bu model, firma yönetiminin öğrenme süreci üzerinde dururken, uluslararasılaşmayı “girilen dış pazarların seçimi” ve “bu pazarlara girişte kullanılan stratejiler” açısından tanımlanmıştır. Örnek olarak firma dış pazara dolaylı ihracat yaparak girer, daha sonra yatırıma dayalı olmayan uluslararasılaşma stratejilerini kullanarak uluslararası pazarlarda katılımını artırır. Zamanla ve kazandığı deneyimle kaynak aktarmaya başlar. Dış pazarlarda üretim tesisleri hatta satış ekipleri kurar. Tüm bu davranışlar genellikle firmaların seçtikleri stratejilerden değil içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir.

Uppsala Modeli uluslararasılaşmanın, uluslararası kararlara yönelik evrimsel ve ardışık bir süreç olduğunu vurgular (Ecer ve Canitez, 2005: 13). Dört aşamadan oluşan modelin aşamaları şunlardır (Johanson ve Wiederheim–Poul, 1975:305):

- İhracat vardır ancak düzenli değildir.
- Dolaylı ihracat bağımsız temsilciler yoluyla yapılmaktadır.
- İhracatın yapıldığı pazara satış temsilciliği kurulur.
- Dış ülkelerde üretim birimleri kurulur.

Bu aşamalardan birincisi, düzenli olmayan ihracat faaliyetleridir. Bu aşamada firmalar kendi ülkelerinde ürettikleri malları dış pazarlara satmaktadır. Ancak bu faaliyetler süreklilik göstermemektedir. Dünya ticaretinde birçok firma çeşitli riskler nedeniyle uluslararasılaşma sürecinin bu aşamasında faaliyet göstermektedir (Sökmen, 2006: 4). Bu modelin ikinci aşaması ise bağımsız temsilciler aracılığıyla ihracat faaliyetidir. Bu aşamada firmalar artan siparişlerle ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmek için bağımsız temsilciler kullanmaktadır. Üçüncü aşamada ise ihracatın yapıldığı pazarlara satış temsilciliği kurulur. İlk iki aşamada gerçekleştirdikleri ilişkilerden aldıkları güç ve bilgi ile firmalar dış pazarlarda daha çok katılımı hatta ortaklıklarla iletişimi sürdürerek dış pazar paylarını arttırabilmektedir. Uppsala Modeli'nin dördüncü ve son aşamasında

firmalar dış pazarlarda üretim tesisleri kurar. İşletmeler tesis kurarak dış pazarlarda konumlarını sağlamlaştırırken, maliyetlerini de minimuma indirmeyi sağlamaya çalışır.

Johanson ve Vahle'ye (1977) göre bu model üç istisna dışında, dış pazarlara daha çok kaynak aktarmanın, küçük adımlarla gerçekleşeceğini ifade eder. Birincisi, firmanın kaynakları fazla ise, dış pazarlara kaynak aktarmanın sonuçları da firmayı daha az etkileyecektir. Dolayısıyla büyük firmaların ya da artık kaynaklara sahip firmaların daha büyük uluslararasılaşma adımları atması beklenmektedir. İkincisi, pazar koşulları dengeli ve homojen ise, ilgili pazar bilgisi deneyim dışındaki yollarla da elde edilebilir. Üçüncüsü, firmanın benzer koşullara sahip pazarlarda önemli bir deneyimi var ise, bu deneyimi belli bir pazara da genelleştirmek mümkün olabilir (Öztürk, 2006: 5–9).

Uppsala Modeli birçok araştırmacı tarafından savunulmakla birlikte, çeşitli açılardan eleştirildiği de görülmektedir (Sökmen, 2006: 13). Welch ve Luosterinen (1988), Avusturya ve İsveç'te faaliyette bulunan firmalar üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, firmaların Uppsala Modeli'nde belirtilen aşamaları tam olarak takip etmeden de başarılı olabildiklerini göstermiştir. Araştırmada bazı firmalar Uppsala Modeli'ndeki bazı aşamaları atlayıp doğrudan yatırım yaparak uluslararasılaşma faaliyetinde bulunurlar. Bunun yanında, Welch ve Luosterinen (1988), Uppsala Modeli'nde bulunan aşamaları atlayarak seçilen stratejilerin çok sağlam temele dayanmaması halinde firmaların büyük risklerle karşılaşabileceklerine işaret etmektedir. Bu noktada risk ve getiri arasında dengeyi kuracak ve en uygun davranışa karar verecek olan üst düzey yöneticilerin bilgi donanımını ve kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu yüksek riski göze alan ve kaynaklarını etkin kullanabilen firmalar, dış pazarları da doğru analiz ettiklerinde seçtikleri stratejide başarılı olacaktır (Sökmen, 2006: 14).

1.9.2. Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeli

Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981), Crick (1985) ve Czinkota (1982) tarafından üretilen teoriler “Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeli” ni açıklar. Bu model firmaların ihracata olan ilgi ve katılımlarını açıklamaktadır. Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeline göre; uluslararasılaşmanın bir sonra gelecek olan her adımı firma için bir yeniliktir. İşletmenin uluslararasılaşması, öğrenme ile bağlantılı olarak

ilerlemektedir. Öğrenme sürecinin yavaş olması yönetimin risk almaktan çekinmesi ve bilgi eksikliğinden kaynaklanabilir. Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modelleri içinde farklı adımlar sunan modeller bulunmaktadır (Öztürk, 2006:9).

1980 yılında Çavuşgil uluslararasılaşma sürecini incelemek için beş aşamalı bir model kullanmıştır. 1977 yılında Bilkey ve Tesar'ın uluslararasılaşma modeli ise altı aşamadan oluşmuştur. Czinkota'nın (1982) modeli de altı aşamadan oluşur. Crick'in uluslararasılaşma modeli Czinkota'nın geliştirdiği modelin ikinci aşamasıyla başlar ve aynı şekilde devam eder (Bardakçı, 2004: 60). Tüm bu modeller Tablo 2'de ayrıntılı şekilde ele alınmış ve karşılaştırılmıştır.

Tablo 2: Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modellerinin Karşılaştırılması

Bilkey and Tesar(1977)	Çavuşgil(1980)	Czinkota(1982)	Reid(1981)
1.Aşama Yönetim ihracat ile ilgilenmemektedir	1.Aşama Şirket sadece iç pazara yönelmiştir	1.Aşama Yönetim ihracat ile hiç ilgilenmemektedir	1.Aşama İhracatın farkında olmak
2.Aşama Yönetim rastgele gelen ihracat taleplerini karşılar	2.Aşama Yönetim olarak ihracat araştırmaları yapar	2.Aşama Yönetim ihracat ile kısmen ilgilenmektedir	2.Aşama İhracata niyetli olmak
3.Aşama Yönetim aktif olarak ihracat için fizibilite çalışmaları yapar	3.Aşama Şirket kazandığı deneyimle yakın ülkelere ihracat yapmaktadır	3.Aşama Şirket ihracat yaparak deneyim kazanmaya başlar	3.Aşama İhracatı denemek
4.Aşama Şirket kazandığı deneyime dayanarak yakın ülkelere ihracat yapmaktadır	4.Aşama Şirket daha çok ülkeye ihracat yapar ve satış hacmini arttırır	4.Aşama Şirket artık deneyimlidir	4.Aşama İhracat yapmayı değerlendirmek
5.Aşama Şirket artık deneyimli bir ihracatçıdır	5.Aşama Şirket kaynaklarını iç ve dış pazarlar arasında paylaşır	5.Aşama Şirket artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır	5.Aşama İhracatı kabul etmek
6.Aşama Yönetim daha uzaklara ihracat yapmanın fizibilitesini yapar		6.Aşama Şirket artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır	

Kaynak: Harold G. J. Gankema, Henoch R. Snuif, Peter S. Zwart, 2000.

1.9.3 Network (Ağ) Modeli

Firmaların uluslararasılaşma davranışı 1970 ve 1980'lerin başına kadar aşamalı bir yapı ortaya koymuş olsa da, son yıllarda bu davranışlardan sapmalar olmuş, ulusal ve uluslararası anlamdaki çevresel değişiklikler ve gelişmeler daha hızlı ve yoğun uluslararası katılıma yol açmıştır (Erdil, 1992: 78).

Network (Ağ) Modeli Johansson ve Mattson tarafından 1988'de ortaya çıkarılmıştır. Bu teori, endüstriyel pazardaki firmaların birbirlerine uzun süreli ilişkilerle bağlandıklarını varsaymaktadır. Bu uzun süreli ilişkilerde karşılıklı güven zorunluluğu, firmaların sahip oldukları kıt kaynaklar, örgütsel yapıları ve gelişme olanakları pazarlardaki firmaları birbirine bağımlı hale getirir. Bu yüzden firmalar bu modele göre kendi çıkarları yönünde sanayideki diğer firmalarla birlikte hareket etmektedir (Sökmen, 2006: 6). Bu modelin son dönemde uluslararasılaşma modelleri arasında adı sıkça geçmektedir. Anlatılmak istenen ilişkiler müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler, rakipler ve hükümet ile olan ilişkilerdir.

Bilimsel yazın incelendiğinde, bu ilişki ağındaki faaliyetler, firmaya, ilişkilerini biçimlendirme, kaynaklarına erişme ve pazarlara ulaşma desteği verdiğini göstermektedir (Chetty and Holm, 2000: 80). Bu ağlar, uluslararası faaliyetlerde riski ve belirsizliği azaltmak için bilgi toplama açısından önemli olduğu gibi firmanın pazardaki konumu açısından da önemli olabilir. Bu noktada mikro ve makro olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Mikro yaklaşımda; firmanın diğer firma için rolü, önemi ve diğer firmayla olan ilişkisinin gücünü ifade ederken makro yaklaşım, ağ içerisindeki dolaylı veya dolaysız katılımı, ağ içerisinde firmanın rolünü, önemini ve diğer firmalarla olan ilişkisinin gücünü açıklamaktadır (Johanson ve Mattson, 1988: 293).

Endüstriyel pazarlarda bulunan firmalar diğer iş gruplarıyla ilişki kurar ve bu ilişkilerini geliştirirler. Bu ilişkiler tarafların karşılıklı güven ve bilgi oluşturması sonucu gelişir (Erdil, 1992: 78). Network Modeline göre firmalar, buldukları pazarda bir endüstriyel ağın içerisinde ve bu endüstriyel ağların farklı ülkelerdeki endüstriyel ağlarla bağlantılarının olması halinde uluslararası bir firma olacaktır.

Larson'un 1992 yılındaki çalışmasına göre, ağlar karşılıklı ilkeler, kişisel ilişkiler, ün ve güven üzerine kurulmaktadır (Mcdougall and Oviatt, 2003). Ağ yaklaşımı, yöneticilerin psikolojik, firmaların ise küçüklük sakıncalarını ortadan kaldıracak sosyal sermaye, güven ve insan değişkenlerini kullanarak ilişki yaratmada büyük bir güce sahiptir (Rutashobya and Jaensson, 2004:161). Bir ağ içerisinde yer alan firmalar diğerlerinin kaynaklarına bağımlıdır ve genelde kaynak havuzu içinde kazanç sağlamaktadır (Overby and Min, 2001:401). Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bir firmanın ilişki ağlarının kendi içerisinde hem fırsat hem de sınırlamalar oluşturmasıdır (Gulati vd., 2000: 204).

Girişimci açısından (Tjosvol and Wiecker, 1993:17) ağ yaklaşımı, sosyal değişim ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanmakta ve firmanın, kurumlar ve kişilerarası ilişkilere odaklanan davranış yapısını açıklamaktadır (Coviello and Martin, 1999: 44). Pazar bilgisini ve yabancı pazarlara olası giriş biçimlerini içeren ağ yaklaşımı, uluslararası pazar gelişimini ve satışların artmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Coviello and Munro, 1997: 381).

Ghauri (2003) ise, uluslararasılaşmada üç aşamalı bir ilişki sistemi tanımlamıştır. 1. İlişkinin Ortaya Çıkması, 2. İlişki Sürecinin Gelişmesi ve 3. İlişkinin İşlerlik Kazanmasını kapsamaktadır. Bu noktada, firmalara küresel avantaj sağlayacak bir aktörün, somut ve soyut kaynaklarına ulaşılmasının yolları araştırılmalı (Yakhlef and Maubourguet, 2004: 194) ve güven sermayesi yabancı pazarlarda etkin olarak kullanılmalıdır (Westhead vd., 2004; Conway and Swift, 2000: 393).

Johansson ve Mattson (1988) firmaların uluslararasılaşmasında dört farklı yoldan söz etmektedir. Bunlar uluslararasılaşmaya ilk başlayanlar, yalnız başına uluslararasılaşanlar, sonradan uluslararasılaşmaya başlayanlar ve diğerleriyle birlikte uluslararasılaşanlar şeklinde ifade edilmektedir. İlk başlayanlar durumunda firmalar networkte bulunan ve yeni başlayan diğer firmalar gibi düşük uluslararasılaşma derecesine sahiptir. Uppsala Modeli'ne benzer olarak bu durumda uluslararasılaşma, yakın pazarlara araçlar kullanarak yapılmakta ve bu da riski düşük tutmaktadır. Bu teoriye göre, firmaların uluslararasılaşma derecesi arttıkça firmalar tek başına uluslararasılaşma durumuna gelir. Bu durumda, artık firmalar haliyle dış pazarlar hakkında yeterince deneyime sahiptir. Sonradan başlayanların durumunda ise diğer

durumlarda başlayan rakiplerine göre çok sakıncaları vardır. Özellikle, pazar bilgisi ve kaynaklara ulaşım konusunda bu firmalara zorluklar çıkmaktadır. Firmaların bu durumu aşabilmek için kendilerine networkte bir yer edinmeleri gerekmektedir (Johansson ve Mattson, 1988: 55). Diğer firmalarla birlikte hareket eden grup yüksek uluslararasılaşma derecesine sahiptir. Bu grubun sakıncaları ise koordinasyonun zorluğudur (Sökmen, 2006: 7).

1.10. Uluslararasılaşma Sürecinde Türkiye'nin Durumu

Türkiye 1980 öncesinde ihracat ürünlerinin çoğu tarım ürünleri iken bu tarihten sonra sanayi ürünlerinin payı % 30'lardan 1990'lı yılların sonlarında % 90'lara ulaşmıştır. 80'li yıllar öncesi dışa kapalı karma ekonomi modeli ve ithalata dayalı dış ticaret politikaları Türkiye'nin dünya ihracatındaki payını sürekli azaltırken 80'li yıllardan sonra değişen hükümet politikaları ile ihracat rakamları kademeli olarak artmış ve ihracatın ithalatı karşılama oranları geçmiş yıllara göre yükselmiştir (Kozlu, 2007: 8).

Türkiye doğu ve batı arasında bir köprü olması nedeni ile yüzyıllardır ticaret yollarının kesiştiği nokta olmuştur. Avrupa'daki sanayi merkezleri ile enerji üreten ülkeler arasında geleneksel ticaret yollarının üzerindeki konumu aslında ülkemize ek ticaret olanakları da sağlamaktadır (Kozlu, 2007: 3). Ancak bu stratejik konuma rağmen Türkiye'nin dünya ekonomisindeki yeri mikroskobik olarak incelenebilmektedir. 2007 yılı itibariyle Türkiye'nin ihracatı dünya ihracatının % 0,7'si, ithalatı dünya ithalatının % 1'i ve dış ticaret hacmi dünya ticaretinin % 0,9'udur. İhracatın ithalatı karşılama oranı % 63'tür (DTM, 2009).

Türkiye bulunduğu coğrafyada bölgesel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası ilişkilerdeki kritik rolüne rağmen Türkiye'nin ekonomisi, bir yandan dünyanın en güçlü ticari bloklarından AB (Avrupa Birliği)'yle, mal ve işlenmiş tarım ürünlerinde gümrük birliğini gerçekleştirmekte, diğer yandan gelişmekte olan bir ülke olarak, finansal krizler yaşamakta, enflasyon ve bütçe açığı gibi kronik sorunlarla baş etmeye çalışmaktadır (Öymen, 1998; Sander, 1994).

Son yıllarda Türkiye'nin ihracatına bakıldığında planlanan hedeflere yeterince ulaşamadığı, ancak ihracat gelirlerinin sürekli olarak arttığı görülür. Türkiye'nin

ihracat gelirlerinin % 83'ünü sanayi ürünleri oluşturur. Sanayi ürünleri içinde en büyük paya tekstil ürünleri (% 40) sahiptir. Diğer sanayi ürünleri ise tarımsal ürünler, petrol ürünleri, çimento, kimyasal maddeler, elektrikli ev aletleri ve az bir miktar oluşturmasına rağmen makine ve teçhizatı biçiminde sıralanabilir. Türkiye'nin sanayi ürünleri ihracatından kazandığı gelir 10,5 milyar dolardır (Ertin, 2010).

Geçmiş yıllarda en önemli ihracat ürünümüz olan tarım ürünlerinin toplam ihracat gelirleri içindeki payı % 20'nin (% 20 ile % 10 arası) altındadır. Her zaman olduğu gibi tarımsal ürünler, yaş ve kuru meyvalar, kuru sebze, tahıllar (buğday, arpa) diğer ihraç ürünleri arasında sayılabilir. Türkiye'nin tarımsal ürün ihracatından elde ettiği gelir 2,7 milyar dolardır. Hayvansal ürünler ile orman ürünlerinin ihracat içindeki payı pek yüksek değildir. Ancak bunlar içinde canlı hayvan, deri, et, yumurta ihracatı önemlidir. 236 milyon dolar tutan maden ihracatımız ise istikrarlı bir gelişme gösterir. Bu sektörün dış ticaret gelirleri içindeki payı % 2–3 arasında değişir. Türkiye'den en çok ihraç edilen madenler, krom, borasit (bor tuzları) ve tuzdur (Ertin, 2010).

1.11. Aile Şirketlerinde Uluslararasılaşma

Uluslararasılaşan firmaların büyük yüzdesinin aile şirketleri olduğu öngörüsünden hareketle çalışmanın bu bölümünde Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara'nın (2006) makalesinden bir derleme yapılmıştır. Bu makalede aile şirketlerinin uluslararasılaşmalarında bilgi teknolojilerinin rolü ele alınırken, bu şirketlerin uluslararasılaşma stratejileri, bilgi teknolojilerinin uluslararasılaşma sürecine etkisi konuları da incelenmiştir.

Bugüne kadar, bir araştırma konusu olarak aile şirketleri, bilim insanlarını çok fazla harekete geçiren bir konu değildi. Ancak, birçok gelişmiş ülkede hem refahın artırılması ve hem de istihdam olanaklarının artması açısından ulusal ve uluslararası düzeyde, ekonominin temel temsilcileri olan bu gibi şirketlere büyük ölçüde önem verilmesi konusunda giderek artan bir farkındalık yaşanmaktadır. Böyle şirketlerin varlıklarını nasıl sürdürdüklerini anlamak için üzerinde durulması gereken asıl konu, şirketlerin nasıl yapılandırıldıkları ve yönetildikleri konusunda aile şirketlerinin araştırılması gereği giderek yaygınlaştırmaktadır. Sonuç olarak, aile şirketlerinin birbirleriyle

farklılık gösteren özelliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, yönetimlerinin ve aile sistemlerinin analizine odaklanan araştırmalar son yıllarda belirgin bir şekilde artmıştır.

Bu şirketlerin güçlü ve zayıf yönleri şirketlerin stratejik yönelimlerini etkilemektedir. Mevcut stratejiler içinde uluslararası hale gelme, pazarların küreselleşmesi ve tüketicilerdeki uyumun sağlanması, ürün görüntüsünün ve yaygınlığının sunduğu olanaklar, hem de iş dünyasında tüketici beğenileri nedeniyle önemi her geçen gün artan bir seçenek haline gelmiştir.

Aile şirketlerinin, kendilerine özgü özelliklerini etkileme olasılığı bulunan uluslararası hale gelme süreçlerini neden uygulamaya koydukları ve aynı zamanda bu süreci nasıl uyguladıkları göz önünde bulundurulacak olursa bu şirketlere ait pazarların coğrafi dağılımı, aile şirketi olmayan diğerlerine kıyasla farklılık göstermektedir.

Yeni pazarlara girme hızını artırması, şirketin daha az ve daha risksiz yatırımlar yapmasını sağlaması, alım-satım işlemlerine ait maliyetin azalması çok daha güç olan kaynaklara ve kapasiteye ulaşmanın kolaylaşması açısından bir işbirliği sürecinin başlatılması sonucunda şirketin stratejik anlaşmalar yoluyla uluslararası hale gelme seçeneği en iyi yol olarak görülmektedir. Ancak, uluslararası ortaklara ait şirketlerin aile şirketi veya aile dışı bir şirket olması özelliğinden kaynaklanan kültürel uyumluluk konusunda sorunlar çıkabilir.

Uluslararası hale gelme başlı başına çok zor bir süreç olsa da hem uluslararası hale gelme ile ilgili verilen karar hem de bu stratejinin nasıl yürütüleceği ile ilgili seçenek konusunda firmada bulunan aile bireylerinin etkisini göz önünde bulundurarak işbirliği seçimi yapılmalıdır. Bunu başarmanın yollarından kaynaklanan potansiyel zorlukları da dikkate alınmalıdır. Verilen karar uluslararası hale gelme ya da işbirliği yapma yönünde de olsa BT (Bilgi Teknolojisi), üretim ve alım-satım maliyetini azaltması veya en azından pazarda hiçbir zaman hazır halde elde edilebilir olmayacak çok değerli ve nadir kaynaklara erişim açısından en önemli rol oynayabilir.

Kısacası bu bölümde aile şirketlerinin stratejik anlaşmalar yoluyla uygulamaya koyduğu uluslararası hale gelme sürecinde kolaylaştırıcı bir faktör olan bilgi teknolojisinin rolü analiz edilmektedir. Bu şirketlerin Uluslararası olarak genişleme stratejilerinde karşı karşıya kalabilecekleri uluslararası hale gelme konusundaki temel yöntemlerin

avantajları ve dezavantajları araştırılmaktadır (Márquez-García, Fuentes-Lombardo, and Bruque-Cámara, 2006: 171).

1.11.1 Aile Şirketlerinde Uluslararası Strateji

Aile şirketlerine verilen öneme rağmen, bu gibi şirketlerin kavramsallaştırılmasının dikkate alınması gerektiği konusunda halen görüş birliği sağlanamamıştır. Kaynakçalarda yapılan birçok tanım aşağıda verilen tanımların birini veya birçoğunu dikkate alarak yapılmaktadır: İlk önce, sermaye sahipliğini kim yönetmekte ve kontrol etmektedir? İkincisi, önemli kararları almak veya yürütmek kimin yetkisindedir? Üçüncüsü, işin yürütülmesi konusunda ailenin düzeyi nedir ve gelecek nesle devretme olasılığı veya gelecek nesil için şirketi elde tutma isteği ne kadardır?

Fuentes, Vallejo ve Martinez'e (2005: 168) göre ,“Bir aile şirketi, kendi kültürlerinin yapılan işin yönetimine etki etmesini, aynı zamanda şirketi büyütme görüşlerinin paylaşılmasını ve kendilerinden sonra gelecek nesiller için işi elde tutma isteğinin uygulanmasını sağlayan bir kurum olma özelliği taşımalıdır”. Yukarıda sözü edilen dört konuyu da kapsamakla birlikte bu tanım aynı zamanda aile üyelerinin sayısının artmasına ve paylaşılan zenginliğe ayak uydurmanın zorlaşmasına bağlı olarak şirketin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokacaktır. Bu yüzden bu tip şirketler, büyümek için farklı yollar aramalıdır. Aile şirketlerinin büyümeye gereksinimleri bulunmaktadır ve büyümeyi başarmak için uygulayacakları olası stratejilerden birisi de uluslararası hale gelme sürecinin başlatılmasıdır. Tablo 3’de aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin bir özeti sunulmuştur. Bu faktörler büyüme isteğini ve uluslararası hale gelme stratejilerinin başarılmasını etkileyebilecek faktörlerdir.

Aile şirketlerinin uluslararası hale gelmesi konusunda bugüne kadar yayınlanmış birçok çalışma, bu şirketlerin coğrafik olarak genişlemesini hem kolaylaştıran hem de sınırlayan bazı faktörleri analiz etmektedir. Bu faktörler aile sisteminin ve iş sisteminin örtüşmesinden kaynaklanan ve aileye veya organizasyona ait stratejik modellere göre belirlenen kesin durumlardan veya şirketin yaşam döngüsüyle ilgili diğer durumlardan oluşan faktörlerdir.

Bir aile şirketi kavramından ve bu tip şirketlere ait belirgin özelliklerden başlayacak olursak, bu şirketlerin uluslararası hale gelme stratejilerinin aile dışı şirketlere kıyasla farklılık gösterdiğini göz önünde bulundurarak, coğrafik dağılımda pazarlarını neden ve nasıl genişlemeleri gerektiği konusu dikkate alınmalıdır. Aile şirketlerinin özel bir durumu olarak rekabet avantajları, şirketlerine olan uzun dönemli yönelimlerinden ve çok daha güçlü sorumluluk duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu durum, hem halen işi yürüten aile üyelerine duyulan sürekli sadakatten hem de büyük bir olasılıkla daha önceki nesle duyulan bağımlılıktan kaynaklanan bir motivasyondur. Buna ek olarak bu tür şirketler çok daha geniş esneklikleri, karar almadaki hızları ve müşteriye yönelik olmalarıyla özellik kazanan şirketlerdir. Müşteriyi memnun etmek ve sürekli kaliteyi aramak, aile şirketlerinin en önde gelen iki amacıdır.

Tablo 3: Aile Şirketlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
İşteki bilgi ve deneyim	Bir sonrakine veya bir sonraki nesle devir
Uzun dönemli vizyon	Akraba kayırma
Sorumluluk, adama ve aile onuru	Yapılan işi etkileyecek aile sürtüşmesi
Sadakat, güven, iletişim	Belirgin yapısal bir tanımın eksikliği ve rollerin örtüşmesi
Esneklik ve karar almadaki hız	Mali sorunlar
İnanç, değerler ve paylaşılan vizyon	Otokratik yönetim şekli
Müşteri memnuniyeti ve kaliteye verilen önem	Organizasyona ait yapıda feodalizm
İş yürütmede özerklik ve mali bağımsızlık	Aynı aile üyelerine uygulanan ahlaki baskı

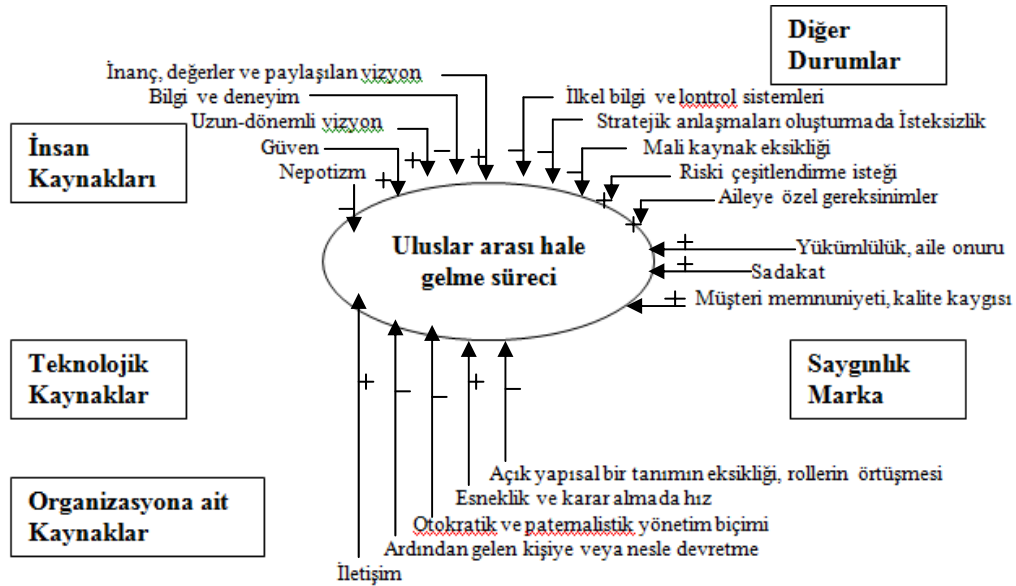
Kaynak: Fuentes vd., 2005.

Her şey aile şirketlerinin, birçok güçlü ve zayıf yönlerinin, ailenin niteliğine göre kesinlik kazanan değerlere ve erdemlere elden geldiği kadar yönelen bir organizasyon kültürüyle açıklanabildiğine işaret etmektedir. Fallejo (2003) aile şirketi kültürünün, işe bağlılık, işle özdeşleşme, çalışanların sadakati; daha olumlu organizasyon ortamının varlığı, daha yüksek düzeyde güven, katılım, uyum ve kârın daha yüksek düzeyde yeniden yatırımı gibi faktörlerle özellik kazandığı sonucuna varmıştır. Aynı zamanda, bu gibi şirketlerin liderlik biçiminin, daha fazla sorumluluk, ahenk, uyum ve kâr oranını olumlu yönden etkilediği ispatlamıştır. Bu bulgular, aile şirketlerinin kültürünün, yönetiminin ve liderlik biçiminin, şirketlerin uluslararası hale gelme stratejilerini pozitif yönde etkilediğini düşünmeye yöneltmiştir.

Buna ek olarak şirketin imajı, saygınlığı ve markası, rekabet avantajını geliştirecek bir manevi kaynak olarak sayılabilir. Aile şirketlerinin özel bir durumu olarak, bu manevi faktörleri korumak, kollamak ve geliştirmek için her zaman özel bir çaba bulunmaktadır. Ancak, bu şirketlerin teknolojik kaynaklarıyla ilgili olarak Tablo 3’de hiçbir güçlü yönün listelenmemiş olması, manevi değerlerin uluslararası hale gelme sürecinde bu şirketler için potansiyel başarı faktörü olduğunu düşündürmektedir (Márquez-García, Fuentes-Lombardo, and Bruque-Cámara, 2006: 168).

Şekil 3’de uluslararası süreçte gerekli olabilecek manevi kaynaklarla ilgili olarak aile şirketlerinin bazı güçlü ve zayıf yönlerine ait olumlu ve olumsuz özellikler özetlenmiştir. Buna göre aile şirketlerinin özellikleri, olumlu veya olumsuz olsa da uluslararası hale gelme stratejileriyle doğrudan ilgilidir. Ancak bu etkinin coğrafik olarak pazar çeşitliliği elde etmek için stratejik anlaşmalar hazırlayan aile şirketiyle ilgili özel durumlar için aynı olmayacağı da göz önünde bulundurulmaktadır.

Şekil 3: Uluslararası Hale Gelme Sürecinde Aile Şirketinin Güçlü Zayıf Yönlerinin Etkileri



Kaynak: Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006, 175.

Özet olarak, aile şirketlerinin herhangi bir uluslararasılaşma stratejisini benimsedikleri zaman, hedef pazarda bir rekabet avantajı oluşturmalarını sağlayacak olan en önemli avantajları bazı manevi kaynaklara (insan, organizasyon, itibar, marka, vb) sahip olmalarıdır. Aynı zamanda uluslararası hale gelme süreci bir şirketin kendi yerel pazarında manevi kaynaklar oluşturmasını sağlayabilir. Diğer avantajlar aile şirketinin devamını sağlamak adına riski göze alma isteği ve sorumluluğudur.

1.11.2 Uluslararasılaşmanın Bir Koşulu Olarak İşbirliği

Ohmae'nin (1989) de vurguladığı gibi işbirliği yeni bir kavram değildir ve her zaman sosyal ve politik dokunun bir parçası olarak kullanılmıştır. Bugüne kadar işbirliği yapmak ilk akla gelen çözüm yolu olarak karşımıza çıkmazken günümüzde uluslararası işbirliğine verilen önem artmıştır (Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006: 175).

İşbirliği anlaşmaları, birleştirilmiş çabalar, kaynaklar ve yeteneklerle bir şirketin uluslararası hale gelme kararı bu süreci başlatmaktadır .Bu durum, şirketin yeni bir pazara hızlı girişini sağlamaktadır (Glaister and Buckley, 2004:3). İşbirliği şirketin özellikle yabancı pazarlarda deneyiminin az olduğu durumlarda aldığı riski azaltmasına

yardımcı olmaktadır. İşbirliği, şirketin pazardaki konumunu geliştirip pekiştirmesini ve kazancının artmasını da temin etmektedir.

Contractor ve Lorange'a (1988: 15) göre, küresel bir kuruluş yaratmak ve belirgin bir uluslararası rekabet oluşturmak genellikle pahalı, zor bir uğraş ve zaman kaybı olarak nitelendirilmektedir. İşbirliği uluslararası hale gelme sürecini kısaltmakta, uluslararası genişlemeyi kolaylaştırmakta ve bu hız, ilk harekete geçen olma avantajlarından yararlanmak için önemli olmaktadır (Gannon, 1993: 44).

Özellikle uluslararası girişe ait koşulların kısıtlı olduğu durumlarda, uluslararası hale gelme faaliyetlerinin yüksek işlem maliyetleri işbirliği yoluyla en aza indirilmektedir (Glaister, Husan and Buckley, 2004: 3–4). Aynı zamanda pazarda elde edilmesi veya tek başına başarılması zor olan kaynaklara ve kapasitelere erişimi de daha kolay hale getirmektedir. İşbirliği yerel ortağının bilgisinden yararlanmayı kolaylaştırarak karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma fırsatını da sunmaktadır. Ancak, şirketin aile veya aile dışı özellikleri nedeniyle uluslararası ortaklarla arasında kültürel uyum sorunları yaşanabilir.

1.12. Bilgi Teknolojisi

Ticaret, en geniş anlamıyla stratejik ve faaliyetler için dijital pazar ve değer zincirinin kullanımı ve oluşturulmasında, bütün ticari faaliyetlerin artırılması anlamına gelmektedir. Oluşan bu yeni kavram, kendisine özgü kurallar ve yöntemler doğurmuştur. Bilgi Teknolojisi kavramının yaygınlaşması neticesinde firmalar gerekli donanımlara sahip, elektronik ticaret kavramının kurallarını ve yöntemlerini bilen nitelikli elemanlara gereksinim duymuşlardır (Bilgi Teknolojileri, 2010).

Bilgi teknolojisi araçlarının odaklandığı temel konu internete dayalı ekonominin oluşturduğu yeni kurallar çerçevesinde değer yaratmaktır. Bilgi teknolojisi, pazar fırsatlarını genişletmek için ticari ilişkilerin etkin ve verimli yönetimini sağlar. 2003 yılında temelleri atılan e-ticaretin kabul görmüş içerik tanımı: “Bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılması” olarak ifade edilebilir. Yapılan işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve iletilmesini içerir. e-ticaret kategorik olarak dörde ayrılır. Bunlar B2B (işletmeden işletmeye), B2C (işletmeden Tüketicie),

C2B (tüketiciden işletmeye) ve C2C (tüketiciden tüketiciye)'dir (Bilgi Teknolojileri, 2010).

Uluslararası stratejik işbirliklerinin idari yapılarına bakıldığında, temelde iki farklı türü olduğunu görürüz: Baskın ve paylaşımlı. Baskın yapılar dengesiz güç ilişkileri ile tanımlanırken, paylaşımlı idari yapılarda her ortağın idari organlarda eşit temsil hakkı bulunmaktadır. Bu kapsamda, işbirliği tarafları arasında ortaya çıkan temsilcilik ilişkisinde ötürü oluşan olası problemler değerlendirilmelidir. İşbirliği anlaşmalarına girilmesinde, sistem dışı bir uyarıcı olarak değerlendirilen teknolojik faktörlerin belirleyici rol oynadığı düşünülmektedir. Teknoloji, teknolojik yeniliklerin gelişmesindeki ivme ve hızı, bu teknolojilerin hızlıca yayılmasına, ürün kullanım sürelerinin kısalmasına ve yeni ürünlerin yoğun bir şekilde geliştirilmesine bağlı olarak, işbirliği davranışlarının geliştirilmesi için uygun ortamı hazırlamaktadır (Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006: 177).

Her durumda işbirliğinin, aşağıda verilen mantık çerçevesinde farklı aşamalara ayrılan bir süreç olarak anlaşılmasının önemli olduğunu düşünülmektedir.

- İşbirliğine girme kararının verilmesi, olası faydaların ve risklerin değerlendirilmesi,
- Uygun ortağın seçilmesinde değerlendirilecek ölçütler,
- İki tarafın da beklentilerinde mutabakat sağlamak üzere yapılan müzakere süreci ve amaçlara, ortaklara, risklere vb. bakılarak işbirliği için en uygun yapının oluşturulması,
- İşbirliği anlaşmasının, kendi amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kendi insan ve hammadde kaynakları olan yeni bir organizasyon oluşturularak yönetilmesi,
- İşbirliğinin maddi ve dokunulmaz kaynaklarının, hem şirket hem de ortakları açısından değerlendirilmesi ,
- İşbirliği anlaşmasının sürdürülmesi, değiştirilmesi veya sonlandırılmasına doğru olması muhtemel gelişimdir (Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006: 178).

1.12.1. Uluslararasılaşma Sürecinde Bilgi Teknolojisinin Rolü

Uluslararasılaşma sürecinde BT'nin görevi üç ana düşünceye göre açıklanmıştır: Birincisi (Williamson, 1975), BT uluslararası işlem maliyetlerini düşürebilir. Bu maliyetler özellikle coğrafi genişleme için gerekli olacak bilginin yönetiminden doğacak olan maliyetler olup, uluslararası ilişkilerde teminatların tasarımı veya işlemlerdeki müzakere süreçlerini kolaylaştırmak adına ortaya çıkabilir (Águila, Bruque, and Padilla, 2002: 32). Bu durumda internet, süreci kolaylaştıran devrim yaratıcı bir araç olmuş, böylelikle işlemlerin mükemmelleştirilmesi sürecinde ortaya çıkan maliyetleri azaltmıştır.

İkinci olarak BT, özellikle de organizasyonlar arası sistemler (IOS) için destek görevi gören teknolojiler, firmaların uluslararasılaşma süreci için gerekli olan değerli ve nadir kaynakları belirlemek veya geliştirmek için (Barney, 1991: 102) kullanılmıştır. Önceki çalışmalarda da değinildiği gibi (Medina and Ruiz, 2003: 49) BT, uluslararasılaşma stratejilerinin temelini oluşturabilecek olan, dağılmış ve son zamanlarda kullanımda olmayan (hareketsiz) birçok kaynağı birbirine bağlamak ve faaliyete geçirmek için kullanılabilir. Örneğin, dâhili ağlar, stratejik bilgi sistemleri, bilgi haritaları veya kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri; uluslararasılaşma stratejilerinde başarının anahtarı olabilecek kaynakları (uluslararasılaşma süreçlerinde uzmanlaşmış personeller, uluslararası pazarlarda faydalı bilgiler, uluslararası müzakere operasyonlarıyla ilgili bilgi vb.) belirleyebilir. BT son nesil bilişim teknolojilerine atfedilen kaynakların görselleştirilebilmesine dayanır (Foster and Kesselman, 2004). Görselleştirme kapasitesi, geleneksel işlerde ilk olarak lokalizasyonu ve sonrasında coğrafi olarak bir arada bulunmayan kaynakların (insan gücü, veri, bilgi veya bilgi birikimi) coğrafi değişkeninin elimine edilmesini içerir.

Üçüncü olarak, uluslararası stratejik ağların kurulması sayesinde bilgi sistemlerinin uluslararasılaşma olanakları ile firmaların uluslararasılaşma olanakları kesin olarak artmıştır (Gulati, Nohria, and Zaheer, 2000: 204). Bu durumda, hem uluslararasılaşma süreçleri, hem de IOS'ların oluşması müşterek olabilir. Böylece, IOS'ların oluşmasının çıkış noktası, bir firmanın uluslararasılaşma kararı veya farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren firmalar arasında yapılan işbirliği anlaşmalarıdır. Söz konusu IOS'ların oluşması ve gelişmesi, stratejik işbirliklerin ortaya çıkması ile birlikte, dünyadaki

ekonomik ve sosyal yapıları etkiler. Bunlar, ulusal pazarların dış etkilere aşamalı olarak açılışı, sermayenin ülkeler arasında taşınması, uluslararası yer değişimlerine izin veren teknolojilerin standardizasyonu ve daha önce birbirinden ayrı olan kültürlerin birbirine yaklaşması olarak sıralanabilir. Kısaca, IOS'ların genişlemesi ve uluslararası stratejik ağların kurulması, küreselleşme değerler dizisi olarak adlandırılan durumun bir parçası olmuştur.

Özetle, önceki düşüncelerden yola çıkarak BT'nin kurumsal uluslararasılaşma süreçlerinde oldukça önemli rol oynadığını söylenebilir. Ancak, aile şirketlerinin aile yapısının stratejik işbirliği gerektiren uluslararasılaşma süreçlerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin halen bilinmeyen çok şey vardır (Palvia, Palvia, and Whitworth, 2002: 408).

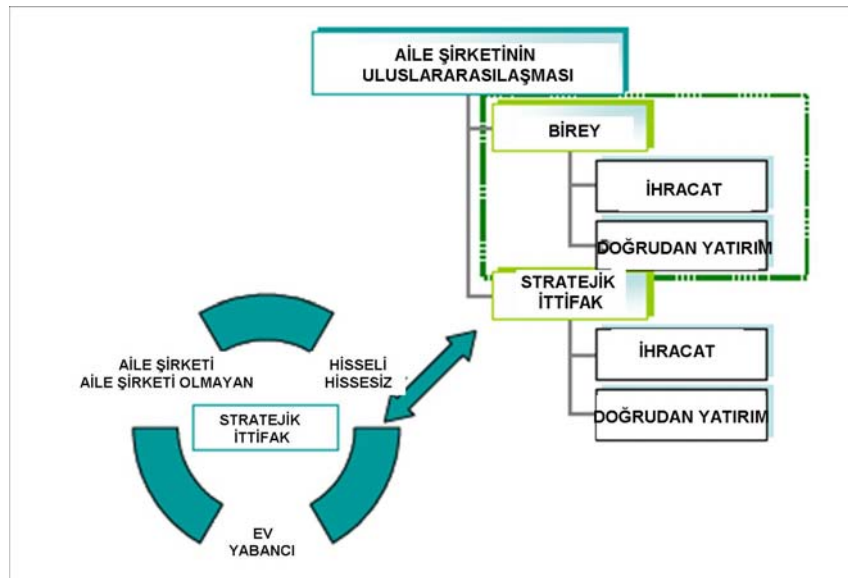
1.12.2. Bilgi Teknolojisi ve Aile Şirketlerinin Uluslararasılaşması

Márquez-García vd., (2006: 180) uluslararasılaşma stratejilerinin aile şirketlerinde uygulanma yolları hakkında şu açıklamaları yapmışlardır: Ev sahibi bir ülkeye giriş şekillerinin seçimi konusundaki bilimsel yazın oldukça geniş seçenekler sunmaktadır. Çoğu yazar, uluslararasılaşma stratejilerinin uygulanmasında; söz konusu sürece bireysel olarak veya işbirliği anlaşmaları yoluyla başlanması gerektiğini düşünmektedir. Bu yazarlar ihracat, lisanslar ve DYY (Doğrudan Yabancı Yatırım) olmak üzere üç genel yöntem olduğunu düşünmektedir. Ancak, ortak girişimleri de alternatif bir uluslararasılaşma yöntemi olarak değerlendiren ve bunları diğerlerinden farklı ele alan yazarlar da bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin özel durumunda, söz konusu firmalar, rekabet avantajları olarak gördükleri birtakım dokunulmaz varlıklarını, yabancı ortaklarına akdi lisanslar olarak verme konusunda oldukça güvensiz davranabilirler. Burada değinilenler, ticari sırlar, know-how (örtük bilgi), marka, şirket ismi ve benzerlerdir. Örneğin şirket ismi aile isminin teslim edilmesi ile aynı anlama gelebilir. Bu nedenle burada, söz konusu şirketler için yeni bir ülkeye giriş şekli olarak yalnızca ihracat ve DYY değerlendirilmektedir (Tsang, 1997: 167).

Márquez-García vd., (2006: 180) uluslararasılaşma sürecine başlama seçeneklerini Şekil 4'deki gibi özetlemişlerdir. Aile şirketlerinin özel durumlarına bağlı olarak, bir uluslararasılaşma süreci başlatılırken sorulması gereken ilk soru, bireysel olarak mı yoksa bir çeşit işbirliği ilişkisi içerisinde mi başlanmalıdır? Karar ne olursa olsun, ihracat veya doğrudan yatırım bundan sonra düşünülmelidir.

Şekil 4: Aile Şirketinin Uluslararasılaşma Sürecinde Farklı Ünelere Giriş Yolları



Kaynak: Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006,180

Márquez-García vd., (2006: 180) aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerinde stratejik işbirliklerinin analizinin yanı sıra, BT'nin bu süreçte oynayabileceği rolü değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda, stratejik işbirliğinin sermaye katılımını içerip içermediğinin, işbirliği ortaklarının aile şirketleri olup olmasının ve ortakların yerli veya yabancı piyasalardan olup olmasının, ülkeye giriş şeklinin seçimi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İlk olarak; aile şirketleri, kontrolün bir kısmının teslim edilmesinin aile kimliğinin tehlikeye atılması anlamına geleceği düşüncesindedir. Bu yüzden sermayelerine katılımı içeren işbirliği anlaşmalarını reddedebilirler. Bu şirketler yabancı ülkedeki şirketlerin özkaynaklarına da katılabilir. Aile şirketleri finansal kaynaklarının eksikliği (çoğu zaman dış sermaye girişine izin vermemeleri nedeniyle) ile tanımlanabilirler. Bu yüzden işbirliklerini, uluslararasılaşma stratejilerini uygulamaları için gerekli olan finansal

kaynaklara erişim için kullanabilirler. Dolayısıyla, şirketler hisse temelli işbirliklerin avantajlarını değerlendirmeli veya bu seçeneğin ortaya çıkardığı sorunların üstesinden gelmek için seçenekleri araştırmalıdır. Bu ikileme karşı karşıya kalan aile şirketleri çoğunlukla sermayeye katılımı gerektirmeyen stratejik işbirliklerini tercih etmektedirler.

İkinci olarak, ortak şirket bir aile şirketi değilse, her ortak diğer ortağının sahip olduğu maddi ve dokunulmaz kaynaklarından faydalanabilir. Aile şirketi olmayan şirket, aile şirketlerinin güçlü yanlarını oluşturan dokunulmaz kaynaklarını (know-how (teknik bilgi), deneyim, imaj, repütasyon vb.) elde edebilir. Buna karşın aile şirketleri, diğer şirketlerde daha yaygın olan finansal ve teknolojik kaynakları elde edebilir. Bununla beraber, aile şirketlerinin kurduğu stratejik işbirliklerin çoğu diğer aile şirketleri ile gerçekleşmektedir. Bu tip bir şirketin kültürü bu duruma bir açıklama getirebilir çünkü; bu şirketlerde ailevi değerler, yükümlülükler güven ilişkisine dayanan bu işbirliklerin kurulmasını ve gelişmesini teşvik eden ortak stratejiler bulunmaktadır.

Son olarak, işbirliğinin firmanın içinde bulunduğu veya hedef piyasada kurulabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bir uluslararasılaşma stratejisi uygulandığında, şirketin hedef pazarı konusundaki bilgi birikimi ve deneyimi oldukça önemli bir kaynaktır. Dolayısıyla, hedef pazarda yer alan bir ortak ile işbirliği kuran bir aile şirketi, uluslararası genişlemesini hızlandırabilecek yerelleşme avantajlarından yararlanabilir. Bu bağlamda, denizaşırı ülkelerde yaşayan aile bireylerinin varlığı veya önceki nesillerle kurulan bağlantılar sayesinde farklı pazarlardaki firmalara ulaşabilmek faydalı olabilir. Ancak, şirket iki firmanında uluslararası faaliyetlerini geliştirmek amacıyla, içinde bulunduğu pazardaki başka bir şirket ile ortaklık kurmak istiyorsa, kazanılan avantajlar daha farklı olacaktır. Bu durumda, ortaklar çeşitli kaynakları paylaşabileceğinden, risk ve maliyet azalacaktır (Márquez-García vd., 2006: 181).

Márquez-García vd., (2006: 181) aile şirketlerinin stratejik işbirliği ile uluslararasılaşmasında bilgi teknolojilerinin etkisi konusunda ise şu değerlendirmelerde bulunmuşlardır: Aile şirketleri uluslararasılaşma süreçlerini gerçekleştirmek için iki tip stratejik işbirliği tercih etmektedirler. Birincisi, uluslararası işbirliği ile ilgilenen şirketlerin kurulacak herhangi bir şirketin sermayesine katkıda bulunmadıkları işbirlikleridir. İkinci olarak, hedef ülkedeki faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan şirketin sermayesine çeşitli oranlarda katılım sağlayacak formüller belirlenebilir. Aile

şirketlerinin, kısıtlı finansal kaynak ve işlerin yürütülmesinde seçilen formül daha çok katılım sağlanmayan işbirlikleri olmaktadır. Ancak katılım sağlanan işbirliğinden başka bir seçenek yoksa aile şirketleri ilişkinin kontrolünü temin edecek ve işin aile yapısını koruyacak çoğunluğun kendilerinde olduğu bir katılım tercih edeceklerdir.

Önerilen iki ayrı işbirliği formülünün de amaç ve kapsamaları arasında oldukça önemli farklar olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, ikisi de daha önce değinilen işbirliğini sürdürmek için gerekli birkaç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, ilk karar, ortak seçimi müzakere ve yapı, yönetim, değerlendirme ve gelişimdir.

Uluslararası işbirliğinin herhangi bir süreci, öncelikle, işbirliği kurma kararının alınması ile başlar. Bu durum aile şirketleri için de farklı değildir. Bu bağlamda, BT şirketleri, işbirlikleri kurarak uluslararasılaşma eğilimleri konusunda aile şirketlerini teşvik edebilir. 20. Yüzyılın sonlarında karşılaşılan teknolojik sistemlerin aile şirketlerinin işbirliğine etkisi çok olmuştur (Peña, 2003). Bu etki, firmaların rekabetçi ilkelerinin, fiziksel ve aynı zamanda psikolojik sınırlarının genişlemesi olarak özetlenebilir. TCP/IP'ye dayanan ağların dağılımı (örneğin, internet), her tür şirketin uluslararasılaşmasında önemli bir itici güç olmuş ve aile şirketleri için de aynı şekilde olmuştur. Önceleri, tutucu zihniyetleri ve kısıtlı finansal kaynakları, aile şirketlerinin teknolojik gelişmeleri takibinde yavaş olmaları anlamına geliyordu. Ancak daha sonra, aile şirketleri yeni iletişim ağlarının hedef pazarlar konusunda sağladığı faydalardan yararlanmaya başladılar. BT sayesinde sağlanan daha kaliteli ve daha fazla bilginin sonucu olan bu durum, aile şirketlerinin uluslararasılaşmasının lehine çalışabilir. Buna ek olarak, BT, aile şirketlerinin uluslararasılaşmak için işbirliği kurmalarını teşvik etmiştir. Bu süreç, aynı sektörden firmaların iletişime geçmesine ve olası ortakların belirlenmesine yardımcı olmuştur.

Uluslararasılaşma için işbirliği yolunun kullanılmasına karar verildiğinde, şirket bir ortak seçmek durumundadır. Ancak burada belirtmek gerekir ki, çoğu durumda ortak seçimi, işbirliği kurulma kararının verildiği zamanla aynı zamana denk gelmektedir. Aile şirketlerinin uluslararasılaşma süreçlerinde ortak arayışı, internet tabanlı uygulamaların ortaya çıkmasıyla birlikte oldukça kolaylaşmıştır. Aile şirketlerine bakıldığında, daha önce de belirttiğimiz gibi, benzer büyüklükte ve kültürde iş ortakları bulmak daha kolaydır. Bununla beraber iletişimin sunduğu fırsatlar BT ile ortaya

çıkabilecek olası birkaç sorunu ortadan kaldıramamaktadır (Águila vd., 2002: 18-37). Aile şirketleri bunları BT kullanmalarında bir engel olarak görebilir ve uygun bir işbirliği ortağı bulmak için güvenilir bir ortam olup olmadığını sorgulayabilir. Seçilen ortaklık, yeni şirketin sermayesine katılımı kapsadığında, artan risk nedeniyle daha dikkatli düşünmek gerekecektir. Aile şirketlerinde bu strateji, şirketin aile yapısını tehlikeye sokabilir.

İşbirliğinin üçüncü aşaması müzakere ve yapı aşamasıdır. Bu aşamada, ortaklar menfaatlerini sıraladıkları bir takas sürecine dâhil olmalı ve her iki taraf için de tatmin edici bir anlaşmaya varmalıdır. Bu anlaşmanın bir kısmı, işbirliğinin yapısını detaylı olarak incelemelidir. BT, hem müzakere sürecinde; hem de işbirliğinin yönetim yapısının idaresinde önemli bir rol oynayabilir. Müzakerede, BT, anlaşmanın özelliklerini içeren dokümanların transferinde ve değiş tokuşunda temel olabilir. Ortaklar aynı ülkede değilse BT, müzakere aşamasında (e-posta, videokonferans, elektronik veri transferi) zorunlu hale gelir. Diğer taraftan, ortakları birbirine ve onları da işbirliğinde kurulacak yeni şirkete bağlayacak BS'nin yapılanışı sırasında oluşacak etkileşimi idare etmek daha karmaşık olabilir. Bu durumda ortaklar, işbirliği sonucunda ortaya çıkacak bilgi sisteminin içyapısını düzenleyecek olan IOS'lerin özellikleri, yetki düzeyleri, erişim seviyeleri ve ideal yapılanışı konusunda anlaşmaya varmalıdır. Bu bağlamda, başka bir aile şirketinin ortak olarak seçilmesi, benzer organizasyonel yapısı nedeniyle, sürecin lehine olabilir. Yeni IOS'un yanlış yapılanması herhangi bir işbirliği sürecinin gerektirdiği güven ilişkisine zarar verebilir ve ortaklar arasında bilgiye erişimde eksikliğe ve dağılıma yol açabilir. İşbirliğinin hem aile, hem de diğer şirketlerden oluştuğu durumlarda, gücün dağılımı ve oluşturulan bilgiye erişimde dezavantajla karşılaşmamak için, aile şirketleri dikkatli olmalıdır Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006: 183).

BT aynı zamanda işbirliğinin gündelik yönetiminde de önemli bir rol oynayacaktır. Özellikle, yönetim BT'nin iş dünyasında ilk kez kullanıldığı alanlardan biridir. Günümüzde dokümanların, görsellerin veya iş duyurularının idare edilmesine yönelik temel teknolojiler, her iş ilişkisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. BT, değerlendirme ve gelişme aşamasında da oldukça kullanışlı bir araçtır. BT, şirketlere diğer ortakları hakkında bilgi edinmede yardımcı olabilir ve fırsatçı davranışlarla karşılaşma olasılığını

düşürebilir. Bu işbirliği, girişimlerinde güvene oldukça fazla değer veren ve riskten kaçınan aile şirketleri için daha da değerlidir. Bu koşullar altında, ortakların, risklerini azaltacak olan kontrol-odaklı bilgi teknolojilerine yatırım yapmayı tercih etmeleri, bir temsil sorununu ortaya çıkarabilir BT'nin işbirliği aşamalarındaki rolü Tablo 4'de özetlenmiştir (Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006: 185).

Tablo 4: Bilgi Teknolojilerinin İşbirliği Aşamalarındaki Rolü

İşbirliği sürecinde stratejiler	Aşama tanımı	BT'nin rolü	Aile şirketlerinin her aşamadaki özgün vasıfları	BT'nin daha iyi uygulanması için aile şirketlerine yönetsel çıkarımlar
Ortaklık kurmak için ilk karar	Diğer seçeneklere kıyasla koordineli ve ortaklaşa hareket etmek ve toplu hareket sonucunda daha erişilebilir hedeflere ulaşmak	İnternet işbirliğinin avantajları ve dezavantajları konusunda bilgi toplanması için oldukça kullanışlı olabilir. İnternet aynı zamanda diğer aile şirketleri tarafından yürütülen başarılı işbirliği stratejilerini görme ve örnek alma açısından doğru bir tercih olabilir.	Büyüme, aile şirketlerinde işin devamlılığı açısından önemli bir konudur. İşbirliği, aile şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları kaynakların devamlılığı açısından önemli bir stratejidir.	BT'nin yoğun bir şekilde kullanımı, olası ortaklar hakkında bilgiye ve işbirliği alanındaki iyi uygulamalara erişimi kolaylaştırarak, şirketler arasında işbirliğine fırsat verebilir. Aile şirketlerindeki yöneticiler BT tabanlı araçlarla iyi uygulamaların sistematik bir şekilde araştırılmasını teşvik edebilir.
Ortak seçimi	İşbirliği hedeflerine ulaşmak amacıyla ortağın profili tanımlanır	İnternet yeni ortaklar aramak için uygun bir araç olabilir. Elektronik iş modelleri arasında, dikey görsel topluluklar olası ortaklar için zengin bir kaynak oluşturabilir. Bu topluluklar genelde, ortak seçiminde faydalı olabilecek arama motorlarını içerir.	Aile şirketleri işbirliği ortağı olarak genelde benzer kültüre sahip diğer aile şirketlerini tercih ederler. Ancak paylaşılan kaynaklar konusunda, benzer özelliklerin avantajları ve dezavantajları dikkate alınmalıdır.	Dikey ve görsel topluluklar tarafından sağlanan araçlar, yeni ortaklar arayışında yardımcı olabilir. Bu topluluklar genelde kullanıcıların yeni ortaklar bulması için workshoplar düzenlerler. Aile şirketlerindeki yöneticiler, uygun ortaklar bulmak için, söz konusu workshoplara katılmalıdır.

Tablo 4 (devam)

İşbirliği sürecinde stratejiler	Aşama tanımı	BT'nin rolü	Aile şirketlerinin her aşamadaki özgün vasıfları	BT'nin daha iyi uygulanması için aile şirketlerine yönetsel çıkarımlar
Müzakere ve yapı	Olası ortaklar, işbirliği ile ulaşılmak istenen hedeflere ulaşmak üzere karşılıklı beklentilerini görüşür. Aynı zamanda ortaklar, karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerine göre formal ve informal işbirliği yapısını belirler.	Yeni işbirliği yapısı paralel bir BT altyapısı ile donatılmalıdır. Ortaklar arasındaki bağlantı iki seviyede gerçekleştirilmelidir. Birinci seviye standart iletişim araçlarının idaresi, örneğin e-posta, videokonferans, forumlar vb. ile ilgilidir. İkinci seviye ise, faal olandır ve diğer ortaklara açık, şeffaf hale getirilmesi gereken değer zincirindeki elemanlarla ilgilidir. Değer zincirindeki açık elemanlar, ortakların operasyonel bilgi sistemleri ile (işlemler veya puan tablosu seviyesinde) bağlantılı olmalıdır.	İşbirliğinden beklentiler ve işbirliği ile ulaşılmak istenen hedefler ortağın özelliklerine göre değişim gösterebilir. Aile şirketleri, diğer şirketlere göre genelde daha informal organizasyonel yapılar geliştirir. Bu informal organizasyonel yapılarda, aile içerisindeki ve işteki rollerin çakışması mümkündür. Buna ek olarak, informal bir yapı daha çok az gelişmiş bir planlama ve kontrol sistemiyle ilişkilidir. Bu aşamada, anlaşmanın daha iyi idare edilebilmesi açısından yeni bir organizasyonel yapı oluşturulması oldukça faydalı olacaktır.	Müzakere süreci boyunca ortaklar, ortak bir bilgi sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili maliyetleri dikkate almalıdır. Bu maliyetler, bağlantıyı kurmak için uygun BS bulunmayan aile şirketleri için daha yüksek olabilir. Buna ek olarak, sistemin başlatılması için gereken zaman da düşünülmelidir. Müzakere boyunca dikkate alınması gereken diğer önemli konular ise, ortakların paylaşmayı düşündükleri bilgi ve her ortağın bunlara erişim seviyeleridir (açık veya sınırlı erişim). Aile içi bir görev gücü veya yönetim kurulu bu hususta faydalı olabilir.

Tablo 4 (devam)

İşbirliği sürecinde stratejiler	Aşama tanımı	BT'nin rolü	Aile şirketlerinin her aşamadaki özgün vasıfları	BT'nin daha iyi uygulanması için aile şirketlerine yönetsel çıkarımlar
İşbirliği yönetimi	Birkaç amacı değiştirmek veya bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmek yeterli değildir. Ancak bunları yönetme biçimi iyi sonuçlar almak için en önemli noktadır. İletişim kanalları, işbirliği anlaşmasında yer alan tüm organizasyon birimleri arasında ve işbirliğinin tüm yaşamı boyunca açık tutulmalıdır.	İşbirliği inde bulunmak üzere geliştirilen bilgi sistemleri başlatılmalıdır. Bu amaçla, işbirliği anlaşmasında kullanılan veritabanlarının yanı sıra, işlem sistemlerinin birbirine bağlanması da oldukça faydalı olabilir. Bu bağlantı, ortakların paylaşımlı sistemlere erişimini kolaylaştıran extranet'e bağlı olarak oluşturulabilir. Eğer işbirliği yeni bir organizasyon ile gerçekleştiriliyor ve ortaklar coğrafi olarak birbirinden uzaksa, bir irtibat kurulunun oluşturulması faydalı olacaktır.	İşbirliğinin bu aşamasında, aile şirketlerinin yöneticileri, aile bireylerinin şirketiyle ilgili anahtar bilgilerin diğer taraflarla paylaşılması konusunda göstereceği ketum tavırlarla uğraşmak zorunda kalabilir. Profesyonel olunmaması ve bazı aile şirketlerini karakterize eden müstebit bir yönetim şekli, işbirliği ilişkisinin uygun bir şekilde yönetilmesine engel teşkil edebilir.	İşbirliğinin ilk aşamalarında, işbirliğinde bulunmak için geliştirilen sistemin performans sorunları veya bütünlük problemleri olabilir. Eğer belirlenen problemler konu ile ilgiliyse, BS'nin etkinliğine karşı kötümser bir duruş oluşabilir. Söz konusu kötümser faz, ortakların sistemleri arasındaki uyum sorunları çözümlendiğinde ortadan kalkar. Aile şirketlerinin esneklik gibi özellikleri, olumsuz durumlarla daha başarılı bir şekilde baş etmelerini sağlar.
Değerlendirme	Beklentiler en son verilerle karşılaştırılır. Bu aşamada BS'nin rolü özellikle her ortak tarafından ortak fayda için ortaya konan katkılarla (maddi ve dokunulmaz) ilgili bilgilerde önemlidir.	İşbirliği yönetiminin temelini oluşturan extranet, aynı zamanda işbirliğinin belirli özelliklerine göre ayarlanmış ortak bir dengeli puan tablosu oluşturulması açısından faydalı olabilir. Böylece, şirketler her ortağın katkısı ve işbirliği sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında genel bir bakışa sahip olabilir.	Aile şirketlerinde işbirliğinin amaçları, yalnız kısa dönemli ekonomik sonuçlara bakılarak değil, prestij, reputasyon vb. uzun dönemli diğer değişkenlere bakılarak değerlendirilebilir.	Aile şirketleri ve diğer şirketlerin kaynakları arasındaki farklılıklar nedeniyle, maddi ve dokunulmaz katkıların ve sonuçlarının değerlendirilmesi hususunda görüş birliğine ulaşılması oldukça önemlidir. İşbirliğinin değerlendirilmesi, aile şirketleri aile dışından profesyoneller tarafından yönetildiğinde daha kolay ve tarafsız olabilir.

Tablo 4 (devam)

İşbirliği sürecinde stratejiler	Aşama tanımı	BT'nin rolü	Aile şirketlerinin her aşamadaki özgün vasıfları	BT'nin daha iyi uygulanması için aile şirketlerine yönetsel çıkarımlar
Gelişim	İşbirliği yönetiminin ve değerlendirilmesinin bir sonucu olarak ortaklar, işbirliği anlaşmasının sürdürülmesi, değiştirilmesi veya sonlandırılması ile ilgili olması muhtemel sonraki aşamalara karar vereceklerdir.	BT gelişim aşamasında kullanılan bilgiyi geliştirebilir. Bunun yanı sıra, BT ilişkinin değerlendirilmesi için gereken zamanı da azaltabilir. İşbirliği anlaşmasında bulunan şirketler BT sayesinde, gelecekteki bir işbirliği konusunda karar verme durumunda daha iyi durumdadırlar.	İşbirliği süreci boyunca, aile şirketi işbirliğinin şirketin özelliklerini kaybetmesine yol açmadığını, aksine iş performansını artırdığını fark ederler. Bu nedenle aile şirketinin işbirliği anlaşmasını gelecekte de sürdürmek istemesi olasıdır. Bu durum aile şirketlerinin uzun dönemli güçlü bağlantılar kurma yeteneği ile de ilişkilidir. Aile şirketleri ortaklarıyla kişisel ilişkiler kurmaya, ve bu ortakların hem iş hem de kişisel çevreleriyle yeni ilişkiler kurmaya daha yatkındır.	Eğer işbirliği teknoloji ile yakından ilgiliyse yöneticiler BT'nin kısa dönemdeki negatif etkilerinden hayal kırıklığına uğramamalıdır. BT ile ilgili değişimler uygun olduyorsa, uygulanmasını takip eden altı aydan iki yıla kadar olan sürede olumlu sonuçlar alınmayabilir. Ancak aile şirketleri işbirliğinin sonuçlarını kısa dönemde değerlendirmeyecektir ve uzun dönemde her ortağın beklentilerini karşılamaya yönelik olarak gelişecektir.

Kaynak: Márquez-García, Fuentes-Lombardo and Bruque-Cámara, 2006, 185–186.

Daha önce BT'nin, işbirliği sürecinin her aşamasında önemli rol oynayabileceğinden bahsedilmiş olsa da, aile şirketleri bu aracı her yönüyle kullanamıyor olabilir. Aile şirketlerinin avantajlarını sağlayan elemanlar (müşteri odaklı oluşu, geleneksel değerleri) bazı durumlarda BT'nin stratejik işbirliklerinde itici bir güç olarak kullanılmasını frenleyebilir. Ancak bu durum, aile şirketlerinin bakış açısına bağlı olarak, uluslararası işbirliğine açıklık ve uluslararasılaşma sürecinde BT'nin kullanımıyla ilgili yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını engelleyebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ

Uluslararasılaşma terimini tam olarak açıklanması oldukça zor olmasına karşın, firmaların veya büyük grupların uluslararası faaliyetlerindeki dış hareketleri tanımlamada bu terim kullanılmaktadır. Bu genel kullanımdan hareketle şöyle bir tanım yapılabilir: “Uluslararasılaşma, artan uluslararası faaliyetlere girme yöntemidir”. Bir firmanın uluslararasılaşma derecesinin belirlenmesinde ne gibi bir yöntem kullanılacağı da tartışılması gereken bir konu olarak gündeme gelmektedir. Bu amaçla kullanılan en yalın yöntem firmanın dış satışlarının toplam satışlarına oranlanmasıdır.

Genel satışlar içindeki dış satışların oranı ne kadar büyükse firmanın uluslararasılaşma derecesinin de o kadar büyük olduğu belirtilebilir. Bu tanımlama çok yalın olmasına rağmen, firmanın uluslararası faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında yeterli bilgi verememektedir. Uluslararası faaliyetler, bu faaliyetlerin çeşitleri, örgüt yapısı vb. faktörler nedeniyle değerlendirmenin daha geniş bir çerçevede yapılması gerekmektedir.

Uluslararasılaşma, bir firmaya yeni çevreleri, yeni iş yapma yollarını sunar ve buna bağlı olarak birtakım problemleri de beraberinde getirir. Örneğin firma bilgi akışları ve bir uluslararası ticaret işlemi yerine getirme gibi işlemsel konularla ilgilenmek zorunda kalacaktır. Bu da ticari faturalar, konşimentolar, teftiş kayıtları gibi çeşitli yeni belgeleri gerektirmektedir. Bütün bu işlemlerde çeşitli ulusal veya uluslararası yasal düzenlemelere uyulmasının yanında ürünün gümrük tarifesi, liste numarası gibi birtakım bilgilere de sahip olunması gerekmektedir. İhracatçılar bu formları imzalayarak beyanlarının doğruluğunu garanti eder ve eğer beyanları doğru değilse aleyhlerinde dava açılabilir. Firmaların karşılaştığı bu tür problemlerin yanında söz konusu olan belli başlı riskleri de şu şekilde sıralanabilir (Uluslararasılaşma Süreci ve Çok Uluslu Şirketler, 2010):

Fırsatları Gözden Kaçırma Riski: Bir firma maliyetlerini minimize edip, satışlarını optimize etmeye çalışırken, bazı kayda değer seçenekleri gözden kaçırabilir veya

görmezden gelebilir. Birçok ülkedeki potansiyel proje, sırf yöneticiler tarafından dikkate alınmadıkları için uygulamaya geçirilemeyebilir.

Gereğinden Çok İnceleme Riski: Her alternatifin detaylı bir analizi, satışların azalması ile sonuçlanabilir. Ancak, bu çalışmaların maliyeti elde edilecek kârları düşürecektir.

Çevresel Risk: Karar alıcıların çevresel durum hakkındaki algıları, detaylı bir fizibilite çalışmasının yapılıp yapılmayacağını ve bir projenin hangi şartlar altında başlatılıp başlatılmayacağını belirler (Uluslararasılaşma Süreci ve Çok Uluslu Şirketler, 2010).

Firmaların uluslararası pazarlarda yürüttükleri firma faaliyetlerinin başarılı olabilmesinin temel şartı uluslararası pazarlara uyum sağlayabilme gerekliliğinde yatmaktadır. Dış pazar yapılarının sahip olduğu farklı özelliklerin dikkate alınmaması veya ihmal edilmesi, uluslararası pazarlara girmeyi hedefleyen firmalar için önemli düş kırıklıklarına ve kayıplara yol açacak düzeyde ciddi sorunlar teşkil edebilmektedir. Bu bağlamda; uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan her firma, politikasını yurtiçindeki farklı bir biçimde belirlemek durumundadır (Şenol, 2004: 16).

Teknolojik gelişmelerin sürükleyici bir güç olarak ortaya çıkması ile birlikte uluslararası ticarete firmaların karşılaştığı engelleri ortadan kaldıracak düzeyde ekonomik sınırlarda meydana gelen rahatlamalar, beraberinde uluslararası yatırımların sayısında da bir artış getirmiştir (Filizöz, 2003: 165). Uluslararası nitelik kazanan firmalar, faaliyet alanlarının genişlemesi sonucunda uluslararası piyasalarda, yerel piyasalarda karşılaştıkları fırsat ve risklerden daha fazlası ile karşı karşıya kalmaya başlamışlardır.

Firmaların uluslararasılaşmasındaki en önemli faktörlerden biri, uluslararası fırsatların ortaya çıkması ve dünya pazarlarında faaliyet göstermenin kendilerine önemli yararlar sağlamasıyla birlikte, rekabetin sınır tanımaz bir şekilde yoğunlaşmasının yerel piyasalarda faaliyet göstermeyi giderek güçleştirmesidir. Firma nitelikleri; firma büyüklüğü, firma yaşı ile firmanın pazarlarda rekabet edebilirliği ve firmanın teknolojik yoğunluğu olarak değerlendirilmektedir. Bilimsel olarak yapılan birçok çalışmada, firma büyüklüğü ile ihracat performansı arasında pozitif bulgulara rastlanmıştır. Örneğin, Çavuşgil ve Zou (Çavuşgil ve Zou,1994: 1), Amerikan ihracatçıları üzerinde

yaptıkları çalışmada, çalışan sayısı ve yıllık cirosu çok olan firmaların diğerlerine göre daha iyi performans gösterdikleri sonucuna varmışlardır. Firmanın boyutu ve ihracat hacmi büyüdükçe, bu firmaların pazarlardaki tutumları değişmekte ve bu yüzden ihracatın boyutu da büyümektedir. Çavuşgil ve Zou'nun (Çavuşgil ve Zou, 1994: 1) çalışmalarını takiben firma büyüklüğünün arttıkça KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)'nin uluslararasılaşma derecesi ve ihracat performanslarının artacağı düşünülmektedir (Sökmen, 2006: 60).

2.1. Uluslararası Pazarda İşletme Yöneticisinin Rolü

Yapılan birçok araştırmada üst düzey yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin firmanın ihracat performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Örneğin, yapılan bir araştırmada neden bazı KOBİ'lerin ihracat yaparken diğerlerinin ihracat yapmadığı araştırılmıştır ve araştırma sonucunda bunun büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin girişimcilik özelliklerinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Çavuşgil ve Naor, 1987: 30; Ward, 1993: 80). Bununla birlikte, girişimcinin pazar hakkında bilgi edinmeye ve o pazara girmeye duyduğu isteğin ihracat satışlarında büyük etkisi olduğu üzerinde durulmuştur (Beamish ve Dhanaraj, 2003: 245).

Penrose (Penrose, 1959: 40) araştırmasında girişimciliği ihracatçı firmalar açısından iki şekilde ele almaktadır: Birincisi, dış pazarlara genişleme isteği, ikincisi de, pazar hakkında bilgi edinme isteğidir. Yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda girişimcilikle ilgili kaynaklar olarak; pazar hakkında bilgi edinme, girişimcinin riske olan yaklaşımı, eğitim düzeyi, yabancı dil düzeyi ve dış pazarlara gerçekleştirdiği ziyaretleri gibi başlıklar öne çıkmaktadır. Dış pazarlar hakkında elde edilecek bilginin girişimci açısından büyük önemi vardır. Çünkü girişimcinin pazar hakkında elde ettiği bilgi ölçüsünde o pazara olan güveni ve inancı artacaktır. Özellikle KOBİ'ler açısından düşünüldüğünde bu firmaların deneyim sahibi olmadıkları bir ülke pazarına girmeleri sahip oldukları kısıtlı kaynaklar düşünüldüğünde büyük risk taşımaktadır. Bu risk, pazar hakkında elde edilecek bilgilerin artmasıyla ve netleşmesiyle en düşük düzeye indirilebilecektir (Sökmen, 2006: 15).

Yapılan birçok araştırmada ihracata başlayan KOBİ'lerle ihracat yapmayan firmalar arasındaki en önemli farklardan birisinin, girişimcinin riske gösterdiği tolerans olduğu belirtilmiştir (Dallı ve Daniele, 1994; Denis ve Depelteau, 1985; Brooks ve Rasson, 1982; Bernard, Andrew ve Wagner, 1997; Bernard, Andrew ve Jensen, 1999; Dichtl ve Stefan Mueller, 1990; Davidsson, 1991; Çavuşgil ve Naor, 1987). Burada önemli olan girişimcinin risk ve getiri arasında vereceği karardır. Özellikle 90'lı yıllardan önce yapılan çalışmalarda birçok araştırmacının firmanın ihracattan elde ettiği kazançtan çok ihracat yapmaya karar verip vermeme üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yani ihracat performansı, ihracat yapmaya karar verip vermemeye göre yapılmıştır.

Fakat 90'lı yıllardan sonra yapılan çalışmalarda ise ihracata karar vermekten çok ihracat satışlarına, elde edilen kâra ve pazar payındaki değişimlere bakıldığı görülmektedir. Girişimcilerin eğitim düzeyinin de ihracat performansı üzerinde etkisi olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır (Gemunden, 1991: 38). Buna göre, girişimcilerin sahip oldukları kuramsal bilgilerin ihracatta gösterecekleri performansa etkisi olduğu söylenebilir. Girişimcinin sahip olduğu kuramsal bilgilerle gerçek iş yaşamında kazandığı deneyimleri ortaklaştırabildiği ölçüde başarılı olacakları öne sürülmektedir.

Yabancı dil düzeyinin de yöneticilerin yapılan ikili anlaşmalara tam hâkimiyet kurabilmesi açısından önemli olduğu ve dolaylı yoldan firmaların ihracatta gösterecekleri performansa etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca girişimcinin dış pazarlara yapacakları ziyaretlerin de firmanın ihracat performansı üzerinde etkisi olacaktır (Thompson,1999: 279–296). Bu nedenle bu ziyaretler sırasında girişimcinin bire bir iletişim kurabilmesi açısından yabancı dili akıcı bir şekilde konuşmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında, girişimcilik yöneticilerin girişimcilik eğilimi ve eğitim düzeyi olmak üzere modele dahil edilmektedir. Buna göre, yöneticilerin girişimci eğilimi, riske gösterdiği tolerans, dış pazarlardan bilgi edinme becerisi, pazar araştırmalarına verdiği önem ve dış pazarlara yaptığı ziyaretlerle değerlendirilmektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin yabancı dil bilgisi ve mezuniyet durumu, eğitim düzeyi olarak kabul edilmektedir (Sökmen, 2006: 120).

2.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçimi

Günümüzde, uzun dönemli planlamaya önem veren yöneticiler yeni pazarlara girmeye çalışarak ve uygun pazara giriş stratejileri geliştirerek büyüme hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Sanayiler geliştikçe yeni ürünler ve yeni pazarlar ortaya çıkmaktadır. Firmaların en önemli ilgi alanlarından birisi de bu yeni ürünler ve yeni pazarlar kompozisyonunda yer alıp almayacakları, yer alacaklarsa bunun ne şekilde gerçekleşeceği olmaktadır.

Bu arada özellikle ürün yaşam eğrilerinin kısılması yeni pazarlar bulmayı daha da büyük ihtiyaç haline getirdikçe, pazara giriş faaliyeti önemli kararlardan biri haline gelmiştir. Ayrıca bir firma için doğru olan stratejik kararın bir diğer firma için rahatlıkla yanlış olabileceği düşünülürse, firmaların pazara giriş gibi konularda ne kadar zor kararların eşliğinde oldukları görülebilir. Pazara giriş kararının önemi sadece pazara girmek isteyen firmalarla sınırlı değildir. Yeni firmaların pazara girişi bu firmalara özgü bir karar olmakla birlikte pazardaki firmaları da etkiler. Ürünleri yaşam eğrisinin neresinde olursa olsun, firmalar her zaman pazara girebilecek yeni firmaların tehdidiyle karşı karşıyadır (Kozlu, 2007: 301).

Bir firmanın dış pazar faaliyeti temel olarak üç aşamada incelenebilir (Kozlu, 2007: 301):

1. Pazara giriş öncesi
2. Pazarda faaliyet aşaması ve
3. Pazardan çıkış aşaması.

Bu üç aşama farklı ve önemli karar alanlarına temel oluşturması nedeniyle firmalar için ayrı stratejik değer ve öneme sahiptir. Bu üç farklı aşamada, firma dış pazar çevresinin sağladığı fırsat ve tehditleri değerlendirme yoluna gitmektedir. Bu bağlamda, en az fırsatlar kadar tehditlerle de karşılaşmaktadır (Zucder, 2010). Günümüzde artan rekabet, firmaların ister iç pazar, ister dış pazar olsun, pazara girişlerinden pazardan çıkışlarına kadar tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Yukarıda da söz edildiği gibi rekabet kavramı artık sadece rakiplerle sınırlı kalmayıp tedarikçileri ve alıcıları da kapsayan bir kavram

haline gelmiştir. Herhangi bir firma için rekabet, pazara girme isteğiyle başlayıp tamamen pazardan çıkana kadar devam etmektedir. Bu bağlamda rekabetin her bir pazar için farklı dinamikler sunması kaçınılmazdır. Bu nedenle de, pazarlama sürecinin her aşamasında çeşitli ilişkilerde ortaya çıkan rekabete bağlı tüm dinamikler, firmanın planlanmış, mevcut veya olası faaliyetlerini zorlayıcı etki oluşturduklarından dolayı kısaca faaliyet engelleri olarak tanımlanabilirler (Dış Ticaret, 2010).

Bir arada faaliyet engelleri olarak tanımlanabilecek bu engeller üç grupta toplanabilir (Zucder,2010).

1. Pazara giriş engelleri (market entry barriers)
2. Pazarda hareket engelleri (mobility barriers)
3. Pazardan çıkış engelleri (market exit barriers)

Geçmişteki klasik rekabet anlayışına zıt olarak, günümüzde rekabet koşulları firmaları daha pazara girmeden yakalamaktadır. "Pazara giriş engelleri" olarak karşılaşılan engeller firmaların daha pazara girmeden zorlanmalarına neden olmaktadır.

Gerçi bu pazara giriş engellerinin bir kısmı herhangi bir "yeni pazara giriş"in doğasında olan ve her firmanın belli fakat farklı bir seviyede karşılaşılabileceği engeller olmakla beraber; günümüzde tamamıyla pazardaki firmalar tarafından yeni firmaların pazara girişini engellemek için oluşturulmuş engeller de azımsanmayacak derecededir. Klasik rekabet anlayışının temelini oluşturan pazardaki rekabet koşulları ancak bu aşama geçildikten sonra karşılaşılan engellerdendir. Bu noktada önem kazanmaya başlayan diğer engel türü pazarda hareket engelleri olur. Firmaların daha başka karşılaşılabilecekleri engel yokmuş gibi görünse bile, pazardan çıkmak istediklerinde dahi firmalar, çeşitli engellerle karşılaşır. Bu engellere de pazardan çıkış engelleri adı verilir (Zucder,2010).

Geçmişteki klasik rekabet anlayışına zıt olarak, günümüzde rekabet koşulları firmaları daha pazara girmeden yakalamaktadır. Pazara giriş engelleri olarak karşılaşılan engeller firmaların daha pazara girmeden zorlanmalarına neden olmaktadır.

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen firmanın karşısında birden çok pazara giriş seçeneği bulunmaktadır. Hangi yöntemin izleneceğinde mamulün niteliği, girilmesi düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve firmanın kaynaklarını ne ölçüde buraya bağlayacağı gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır (Şenol, 2004: 17).

2.2.1 Uluslararası Pazara Giriş Biçimini Etkileyen İçsel Faktörler

Firmalar uluslararası pazarlarda ürün ve marka politikalarını belirlerken ve faaliyet gösterirken bir takım faktörlerin etkisinde kalmaktadır. Bu faktörler çevreyle ilgili, pazarla ilgili, Firmayla ilgili ve ürünle ilgili faktörler olarak gururlandırılıp incelenebilir (Özer, 2003: 221).

2.2.1.1 Firmayla İlgili Faktörler

Merkezi bir örgütlenme içindeki firmalar genel olarak standartlaşma stratejisini benimsemektedir. Bunun en temel nedeni küresel ürün ve markaların merkezi bir şekilde yönetilmesinin gerekli olmasıdır. Merkezi bir yönetime sahip firmaların küresel bir strateji uygulama eğiliminde olmalarının yanısıra, küresel temelde standardizasyon sağlanmaya çalışılması da firmaları merkezileşmeye yöneltmektedir.

Güçlü bir markaya tüm dünyada genişleme stratejisi uygulamak isteyen firmalar küresel bir markanın yararlarından faydalanmak isteyecektir. Marka değeri yüksek olan ürünlerin genişletilmesinde başarı oranını yükselmesi firmaları küresel markalara doğru yönlendirmektedir. Marka genişletilmesi stratejisiyle faaliyetlerini geliştirmek isteyen firmalar için marka değeri yüksek küresel ürünler oldukça faydalı olacaktır. Uluslararası pazarlarda büyümeyi uluslararası pazarlardaki yerel markaları satın alarak gerçekleştirmek isteyen firmalar için ise durum biraz daha farklıdır.

Çoğu zaman, satın alınan marka yerel pazarda yüksek bir marka değerine sahip olduğunda, firmaların marka değerinden faydalanmak için yerel markayı aynen korudukları görülmektedir. Arçelik, yerel markaları satın alarak büyümeye çalışan bir firmaya örnek olarak verilebilir. Son dönemlerde dünya markası olmak için çaba gösteren Arçelik, İngiliz Leisure ve Fravel, Alman Blomberg, Avustralyalı Elektra Bregenz ve Tirolia ve Romen Arctic markalarını satın alarak uluslararası düzeyde

faaliyetlerini genişletmiştir. Firmaların uluslararası pazarlardaki deneyimi ile performansı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Uluslararası pazarlarda deneyimi çok olan firmaların dış pazarlarda daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

Pazarlara ve tüketicilere ilişkin bilgi ve deneyim arttıkça farklı tüketicilerin benzer yanlarını daha net bir şekilde ortaya koyabileceğinden standart ürün geliştirme olanağı artacaktır. Uluslararası pazarlarda deneyiminin olması firmanın etkin bir konumlama gerçekleştirmesine de olanak sağlamaktadır. Genel olarak küresel pazarlara ilk girmiş olan firmaların daha yüksek başarıya ve daha yüksek marka değerine sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, pazara ilk giren firma olunmaması pazara daha sonradan giren firmaların başarısız olacağı anlamına da gelmemektedir (GÜNSİAF, 2010).

2.2.1.2 Ürünle ilgili faktörler

Tüketicilerin benzer özelliklere sahip olması ürünün özelliklerine göre farklılık gösterecektir. Örneğin, lüks ürünleri talep eden tüketicilerin satın alma davranışı açısından yüksek benzerlik göstermesi onların standart hale getirilmesini kolaylaştırır.

Sanayi ürünlerinin genel olarak tüketim ürünlerine göre, dayanıklı ürünlerin de dayanıksız ürünlere göre daha kolay standart hale getirilebileceğinden, küresel faaliyetler bu tür ürünler üzerinde yoğunlaşmıştır (Özer, 2003: 250) .

2.2.2. Uluslararası Pazara Giriş Biçimini Etkileyen Dışsal Faktörler

2.2.2.1. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler firmanın kontrolü altında olmayan ancak pazarlama stratejisi belirleme sürecinde firma üzerinde etkili olan, farklı ülkelerde farklı şekillerde firmaların karşısına çıkan faktörlerdir. Bu faktörler kültür, din, dil, eğitim seviyesi, teknoloji ve ekonomik durum olarak ifade edilebilir. Çevresel faktörlerin firmaların uluslararası ürün ve marka politikaları üzerindeki etkisi ülkelerin çevresel özelliklerinin birbirlerine yaklaşmasıyla azalacaktır (Özer, 2003: 265).

Ürüne bağlı olarak dış pazarlarda kültürel farklılıklar, tüketici davranışlarını belirleyen bir faktör olduğundan, pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde etkili farklılıklar fazla bile olsa, bazı ürün özelliklerine göre bu farklılıkların etkisi düşük seviyelerde olabilmektedir. Örneğin yiyeceklerle ilgili olarak farklı ülkelerdeki tüketiciler daha hassas olabilmektedir buna karşın bilgisayarlar dünyanın hemen her yerinde aynı satın alma davranışıyla satın alınan ürünler durumundadır (GÜNSİAF, 2010).

Farklı dinlere mensup kişilerin farklı düşünce yapılarına sahip olmaları ve buna bağlı olarak değerlendirmelerinin de farklı olması din olgusunu önemli bir konuma getirmektedir. Örneğin, dünya markası olarak bilinen bir bira markasının kullanıldığı bir ürün, alkol ile ilgili olmasa da Müslüman bir ülkede hoş karşılanmayan bir konumda olacaktır ve bu durum o markanın söz konusu Müslüman ülkede başarı şansını sınırlayacaktır (Özer, 2003: 300).

Firmaların uluslararası pazarlara yönelme sürecinde hedef aldığı farklı ülke sayısı arttıkça ürün ve markanın dil açısından farklılaştırılması ihtiyacı da artacaktır. Hedef pazarlardaki kullanılan dil açısından önemli bir sorun, zor söylenen marka isimlerinin hatırlanma derecesinin düşük olması nedeniyle markanın telaffuzuyla ilgilidir. Telaffuzu zor olan marka isimlerinin tüketici tarafından ifade edilmesi ve başkalarıyla konuşurken dile getirilmesi güçlükler yaratmakta, hatta satışlarda düşüşe neden olmaktadır. Dil ile ilgili olarak ortaya çıkan önemli bir nokta da markanın farklı ülkelerde ifade ettiği anlamdır. Örneğin, General Motors firmasının Meksika’da pazara sunduğu otomobillerinden olan Nova markasının İspanyolca’da “gitmeyecek olan” anlamına gelmesi, firmanın başarısızlığa uğramasına ve ürünü Güney Amerika’da farklı bir markayla pazara sunmasına neden olmuştur. Ülkeler arasındaki eğitim seviyesi farklılıkları uluslararası pazarlarda ürün ve marka politikasını belirleme üzerinde etkili unsurlardandır. Eğitim seviyesinin farklı olması özellikle reklam mesajının anlaşılmasına ve farklı ülkelerdeki tüketiciler arasında farklı algılamalara neden olması bakımından önem taşımaktadır (Özer, 2003: 205).

Firmaların ürünlerini sunacakları ülkelerdeki politik ve ekonomik koşullar ve gelişmeler de etkili olmaktadır. Uluslararası pazarlara girişin yerel düzenlemelerle engellenmesi ürünlerin başarısını etkileyecektir. Yasal engellerin kalkmasıyla firmalar ürünlerini

hedef uluslararası pazarlara uyarlamak zorunda kalmadan ve aynı ürünü, aynı markayla çeşitli ülkelerde aynı şekilde pazarlayabileceklerdir (Özer, 2003: 205).

Zayıf bir ekonomik durum, bazı ülkelerde tüketicilerin bazı markaları satın alamamaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekonomik olarak zayıf olan ülkelerde daha düşük kaliteli ve daha düşük fiyatlı modellerin sunulması söz konusu olmaktadır ki, böyle bir durum markayı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etki nedeniyle firmalar farklı markalarla pazara sunum gerçekleştirmekte ve bu da küresel marka stratejisinin uygulanmasını sınırlamaktadır (Özer, 2003: 205).

Faaliyet gösterilen pazarlar arasındaki gelişmişlik farkının dikkate alınmaması, ürünler farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde farklı hayat dönemi içerisinde bulunabileceklerinden, tüketiciler tarafından farklı şekilde değerlendirileceklerdir ve bu farklı değerlendirme firmaları üründe değişiklik yapmaya zorlayacaktır. Örneğin, iç pazarda, hayatının olgunluk dönemine gelmiş bir ürün, gelişmekte olan bir ülkenin pazarına yeni girmiş olabilecektir. Bu durum farklı ülkelerdeki tüketicilerin ürünle ilgili farklı davranış biçimleri benimsemelerine neden olabilecektir.

Teknolojik olarak gelişmişliğin yakalanması olasılığının yüksekliği ülkeler arasında türdeşliği, dolayısıyla da standartlaşmayı olanaklı hale getiren bir unsur olmaktadır. Tutundurma faaliyetlerinde teknolojinin kullanılmasıyla bilginin ve mesajların tüm dünyadaki tüketicilere ulaştırılabilmesi türdeşliği artırıcı yönde etki gösterecektir (Özer, 2003: 300).

2.2.2.2. Pazarla İlgili Faktörler

Pazarla ilgili faktörler başlığı altında rakipler, tüketiciler ve dağıtım kanallarının incelenmesi gerekmektedir. Firmalar küresel pazarlarda yoğun bir rekabetin etkisinde kaldıklarında ise stratejilerini söz konusu rekabete göre belirleyecektir. Dikkat edilmesi gereken konu firmaların iki farklı yapıya sahip rekabetle karşılaşacak olmalarıdır (Sağlık ve Nigara, 2007: 210).

Rekabetin olmadığı pazarlara giren firma ise pazarlama karmasını standart hale getirebilecektir. Pazardaki rekabetle birlikte firmanın farklı pazarlardaki rekabetçi

konumu da önem taşımaktadır. Firma, yerel pazarlarda olduğu gibi, rekabetçi gücünü hedef uluslararası pazarlarda da koruyabiliyorsa, küresel anlamda standardizasyon sağlamak daha kolay hale gelecektir (GÜNSİAF, 2010).

Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda firmalar kendilerini yerel talebin ihtiyaçlarını yakın bir şekilde karşılayan rakip firmalardan farklılaştırmak üzere uyarlamaya yönelecektir. Firmalar geniş bir tüketici kitlesine aynı ürünü sunduğunda, tüketici istek ve ihtiyaçlarının yüksek derecede farklılaşması nedeniyle genelde daha düşük tüketici tatmini sağlanmasının marka üzerinde olumsuz etki göstermesi de bu sonucu desteklemektedir (Özer, 2003: 350).

Alıcının yoğunluğu firmaların ürün ve markalarına yönelik stratejilerinin daha farklı olmasına neden olacaktır. Tüketici pazarları endüstriyel pazarlara göre daha yüksek alıcı olgunluğuna sahiptir. Çok sayıda alıcının bulunduğu tüketici pazarları, daha çok sayıda farklı özellikler taşıyan pazar bölümleri anlamına gelmektedir. Farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması ise standardizasyondan uzaklaşmayı beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan endüstriyel pazarlar daha düşük sayıda alıcıya sahip olması ve bunların ihtiyaçlarının ülkeden ülkeye daha düşük derecede farklılık göstermesi nedeniyle genel olarak standardizasyona daha uygun olarak değerlendirilmektedir (Özer, 2003: 350).

Özellikle tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan altyapının mevcut olması da diğer bir faktördür. Pazarda gelişmiş bir medyanın mevcut olmaması durumunda söz konusu altyapı yetersizliği faaliyetlerin küresel pazarın belirli bölgelerinde sınırlı kalmasına neden olacaktır. Bu altyapı içerisinde yer alan ve küresel markayı tüketicilere en iyi şekilde ulaştıracak olan perakendecilerin, yani gelişmiş bir dağıtım ağının varlığı firmanın başarısını etkileyecektir. Firmanın kullandığı dağıtım ağının geniş olmasının olumlu etkisine karşın, ürün özelliğine göre tüm pazardaki dağıtım kanallarının tüm firmalar için geniş olması standardizasyonu olumsuz şekilde etkilemektedir. Bunun nedeni ise yoğun şekilde dağıtım yapılan ürünleri seçici bir dağıtıma sahip olan ürünlere göre daha çok farklı pazar bölümünü hedefliyor olmasıdır (Özer, 2003: 350).

2.3 Uluslararası Pazarlara Girişte Kullanılan Araçlar

2.3.1. İnternet

Günümüzde, kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının çoğu bir internet sitesine sahip olmaktadır. İnternetin kullanımı çok hızlı bir şekilde geliştiği için özellikle KOBİ'lerin internette varlığı giderek daha çok hissedilmektedir. İnternet, firmaların faaliyetlerini ayrıntılı olarak tanıtan ve müşterilerden doğrudan geri bildirim alma olanağı veren aynı zamanda da potansiyel müşterilerle ticari ilişkiler kurmayı sağlayan ucuz bir yöntemdir. Ürünü ya da hizmeti tanıtmak için de kullanılan internet, bazı ülkelerde güvenilirlik kazanmanın ve müşterilerle ilişkilerin devam ettirilmesinin temel unsurudur. İşletmeler, uluslararası pazarları ve ticareti, başka ürünleri ve üretim metotlarını ve bunlarla ilgili yeni icatlar hakkında internetten bilgi alınabilir. Firmalar için uluslararasılaşma konusunda bilgi de sağlamaktadır. İnternet, firmaların tanıtım ve potansiyel müşterilerle ilişki kurabilmelerin yanı sıra en yaygın biçimiyle on-line pazarlama ve internet mağazacılığı gibi elektronik ticaret yöntemleriyle de uluslararası pazarda, 7 gün 24 saat pazarlama ve doğrudan satış olanakları sunmaktadır (İGEME, 2006: 25).

2.3.2. Ticaret Fuarları ve Sergiler

Belirli ve önceden tespit edilmiş bir zaman diliminde mal veya hizmetlerin ticari amaçla sergilendiği, uluslararası pazarlamada giderek daha çok önem kazanan, en etkin ticareti geliştirme araçlarından biridir. Ticaret fuarları ve sergilere katılım; firmaya satış, iletişim, araştırma ve stratejik açıdan pek çok yarar sağlamaktadır. Ticaret fuarları ve sergileri; ülke, ürün-hizmet, firma imajı, yeni ürün veya hizmetin tanıtımı, ürünün piyasaya yerleştirilmesi, ürün ve fiyat kalitesinin test edilmesi, alıcı taleplerinin ve tepkilerinin değerlendirilmesi, rakip firmaların ürünlerin hizmet ve stratejilerin izlenmesi, hedef kitle veri tabanının oluşturulması yeni temasların kurulması ve mevcut temaslarının geliştirilmesi, doğrudan satış yapılması ve satışların geliştirilmesi gibi kısa bir zaman diliminde pazarlama hedeflerinin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır.

Uluslararası fuar ve sergiler genel bir sınıflama ile ikiye ayrılır:

- Genel Ticaret Fuarları: Her türlü mal ve hizmetlerin sergilendiği fuarlardır.
- İhtisas Fuarları: Sektörel tabanda sanayi ürün veya hizmetlerinin sergilenmesine olanak sağlayan, genellikle işadamlarının ziyaretine açık fuarlardır. (Ticaret Fuarı, 2010).

2.3.3. Acentalar

İhracatçının müşteriyle ilişkilerini sürdürmek için tayin edilmiş firmalardır. Acentalar malı satın alıp, tekrar satmaz. İhracatçıya fırsatlar bularak onun adına görüşmeleri gerçekleştirir ve sonuçlandırır. Sabit bir ücretle veya gerçekleşen satış üzerinden belli bir yüzdeyle komisyon üzerinden çalışır ancak hiçbir bilanço ve sermaye riski taşımazlar. Satış sözleşmesi, ihracatçı adına acente tarafından imzalanmış olsa da, her zaman ihracatçıyla alıcı arasında akdedilmektedir. Ürünün satıldığı fiyat düzeyinin kontrolü ihracatçının elindedir. Acenteler satışın yapıldığı yerlerle olan direk bağlantılarının yanı sıra, ihracatçı adına pazar araştırması da yapabilmektedir (Dağıtım Kanalı, 2010).

2.3.4. Distribütörler

Distribütörler çoğu zaman toptancı veya yerel ithalatçı olarak karşımıza çıkarlar. Ürünü ihracatçıdan doğrudan satın alıp belirli bir kârla müşterilerine satarlar. Bunlar genelde, önceden anlaşılmış bir bölgede ve belirli bir mal grubu için ihracatçının çıkarlarını korumaktadır. Distribütör stokları kendi tutar, yerel basın, yayın, tanıtım işleriyle kendi uğraşır. Ayrıca gerekli durumlarda satış sonrası hizmet de verirler.

Bir distribütör ile doğrudan pazara giriş sağlanabilir. Eğer distribütör iyice tanınıyorsa aracı olarak onunla anlaşmak ürünün pazara güvenli ve etkin bir şekilde girmesine olanak sağlar. Bununla birlikte distribütörler aynı grupta faaliyeti olması gerekmeyen birden çok imalatçıyla çalışabilmektedirler. İhracatçı distribütörün pazar şartları doğrultusunda belirlediği fiyatlar üzerinde etkili olamamaktadır (İGEME, 2006: 36).

2.4. Uluslararası Pazarlara Girişte Devlet Destekleri

Türkiye’de KOBİ’lere sağlanan ihracat destekleri, devlet ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı) tarafından verilmektedir. Devlet tarafından verilen destekler Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yürütülmektedir. Türkiye’de devlet tarafından İhracatçıya on farklı konuda destek sağlanmaktadır. Bu destekler aşağıda sıralanmaktadır:

- Araştırma– Geliştirme Yardımları
- Uluslararası Nitelikteki Yurtiçi İhtisas Fuarlarının Desteklenmesi
- Pazar Araştırma Desteği
- Eğitim Yardımı
- Yurtdışında Ofis–Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi
- Yurtdışında Milli ve Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesi
- Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi
- Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi
- İstihdam Yardımı
- Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları

Bu kısıtlı devlet yardımlarının KOBİ’lerin ihracatla ilgili kaynak sıkıntılarını tam olarak gideremediği açık olmakla birlikte bu desteklerin KOBİ’leri ticarete yönlendirmede, eğitiminde ve yeni ticari ilişkiler kurarak bu ilişkileri geliştirmesinde katkı sağladığı düşünülmektedir. KOBİ’lere devlet tarafından sağlanan destek yardımlarının yanında KOSGEB gibi kurumların sayısının da artması ve KOBİ’lerin ihracata yönelmesinde destek sağlaması Türkiye’deki firmaların % 99’unu oluşturan KOBİ’lere büyük destek olacaktır. İhracatçı firmalara KOSGEB tarafından verilen destekler aşağıda sıralanmıştır:

- Ticarete Yönlendirme Desteği
- KOSGEB Danışmanlık Desteği

- Özel Eğitim Desteği
- Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği
- Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği
- Markaya Yönlendirme Desteği
- Teknolojik Araştırma ve Geliştirme Desteğidir.

Firmaların değerlendirebilecekleri bu destekler, finansal açıdan yeterli olmayabilir fakat firmalara büyük faydalar sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Örneğin, firmaların uluslararası fuarlara katılımını desteklemek finansal açıdan firmalara çok önemli olmayan bir katkı olabilir. Fakat bu desteğin firmalara fuarlara katılım için itici bir kuvvet olduğu düşünöldüğünde firmalar bu fuarlara katılımıla yeni müşteriler elde edebileceklerdir. Ayrıca bu firmaların tanınmışlıkları da bu fuarlar sayesinde artabilecektir. Bu bilgiler ışığında, modelde KOBİ'lerin yararlandığı ihracat desteklerinin uluslararasılaşma derecesi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle modelde yöneticilerin bu sağlanan ihracat desteklerinden yararlanabilme yeteneğinin KOBİ'lerin uluslararasılaşma derecesi ve ihracat performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu dikkate alınmaktadır (Sökmen, 2006: 355).

2.4.1. İhracat Destekleri

Dış ticaret politikası, ülkenin dış ticaretini, belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlemek amacıyla alınan önlemler bütünüdür. Dış ticaret politikası, serbest dış ticaret politikası ve koruyucu dış ticaret politikası olmak üzere iki dala ayrılır. Günümüzde daha çok, koruyucu dış ticaret politikaları önemsenmektedir. Dış ticareti kısıtlayıcı hükümet politikaları, tüketicilerin ithal mallarına daha yüksek bir fiyat ödemelerine sebep olurken liberal bir dış ticaret politikası uluslararası ihtisaslaşmasının sağlamış olduğu yararlardan daha çok yararlanılmasını mümkün kılmaktadır. Dış ticarete müdahale için kullanılan geleneksel araç gümrük tarifeleridir. Ancak zamanla gümrük tarifelerinin etkisi azalmış, bunun yerine çok sayıda yeni araç ve düzenlemeler ortaya çıkmıştır (İhracat Destekleri, 2009).

Gümrük tarifeleri: Devletin, belirli amaçları elde etmek için dış ticarete müdahale etmeden en çok kullandığı araçlardan en başta geleni gümrük tarifeleridir. Malların, ülke sınırlarından geçişi sırasında alınan vergilerdir. Tarifelerin ekonomi üzerindeki etkileri, fiyat mekanizmasının işleyişine dayanır.

Tarife dışı araçlar: Gümrük tarifelerinin dışında genellikle döviz çıkışına yol açan işlemleri kısıtlamak için hükümetin tek taraflı kararı ile konulan müdahale önlemleridir. Dış ticaret araçlarının bazıları aşağıdaki gibidir.

Miktar kısıtlamaları: Devletin ithalatı doğrudan doğruya belirli miktarla sınırlandırmasına dayanan uygulamaları kapsar. Bunlar, ithalat kotaları, yasaklamalar ve döviz kontrolü gibi önlemlerdir. Fiyat mekanizmasını kaldırıp yerine hükümet yetkililerinin kararlarını geçirdikleri için, kaynak dağılımı açısından oldukça sakıncalı sonuçlar doğurabilirler.

Tarife Benzeri Faktörler: Bunlar da gümrük tarifeleri gibi ithalatı pahallılaştırıp yerli üretimin kârlılığını artıran, yani fiyat mekanizması yoluyla serbest ticarete müdahale niteliğinde olan önlemlerdir.

Görünmez Engeller: Bu önlemler devletin halk sağlığı veya kamu güvenliği gibi nedenlerle çıkartmış olduğu idari, teknik düzenleme veya standartları kapsar. Her ne kadar konuluş amaçları farklı olsa da dış ticareti sınırlandırdıkları ölçüde bir tür dış ticaret engeli niteliği taşırlar. Günümüzde bu tür engellerin sayısında hızlı bir artış ortaya çıkmıştır.

Gönüllü İhracat Kısıtlamaları: Bunlar ithalatçı ülkenin piyasasını bozduğu gerekçesi ile üretici ülkelerin mal ihracını sınırlandırmaya yönelik kotalardır. İthalat kotalarından farkları, ithalatçı ve ihracatçı ülkeler arasında anlaşmaya dayanması ve karşı tarafın ihracatı üzerine konulmuş olmalarıdır. Bunlara aynı zamanda ihracat kotaları da denir.

İhracatın özendirilmesi: Dış ticaret politikası araçları, her zaman ithalatın sınırlandırılmasına yönelik olmaz. Amaç, bazen ihracatın ya da genel olarak döviz kazandırıcı işlemlerin özendirilmesi olabilir.

Bağlı ticaret: Döviz tasarrufu sağlamak, serbest dövizle satılamayan düşük kaliteli yerli üretimin ihracını gerçekleştirebilmek, dış sermaye yoluyla büyük sanayi tesisleri kurmak gibi nedenlerle bağlı ticarete başvurulabilir. Bu tür ticaret çoğunlukla ülkeler arası anlaşmalara dayanır ve taraflardan birisi devlet kuruluşu niteliğindedir. Eskiden sadece takas ve kliringden oluşan bağlı ticaret, günümüzde karşı – satın alım, geri–satın alım, dengeleme (ofset) gibi değişik yöntemleri de kapsayacak biçimde genişletilmiştir (Bykuş, 2009).

İhracatı Geliştirme Uzmanları: İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi)'de çalışan uzmanlar ihracatla ilgili, sektör ve ülke bazında araştırma çalışmaları yürütmektedir. İGEME uzmanlarına danışabilir, bilgi alınabilir.

Ülke Genelinde Düzenlenen Eğitimler: İGEME'nin diğer kurumlarla işbirliği içinde pek çok ilde düzenlediği dış ticarete ilişkin çeşitli başlıklardaki eğitimleri takip edilebilir.

Devlet Yardımları: Yeni bir pazarda müşteri bulmak için yapılan ziyaretler, firmanızı uluslararası e–ticaret (B2b) web sitelerinde tanıtmak, istatistik ve pazar araştırması raporu almak, yurtdışı fuarlara katılım sağlamak, yurtdışında ofis–mağaza–showroom–depo açmak, markanızın kaydını yaptırmak, reklam ve tanıtım, uluslararası kalite belgelerinin belgelendirme masraflarını karşılamak, çalışanlarınızı eğitmek, firmanıza danışmanlık hizmeti aldirmek ve ürün ve süreç geliştirme için Ar–Ge çalışmaları yapmak için devlet desteklerinden faydalanılabilir.

Ticaret Müşavirlikleri: Ülkemizi yurtdışında temsil eden Ticaret Müşavirleri görev yaptıkları pazarlarla ilgili her türlü bilginin talep edebileceği ve ticari engel teşkil eden uygulamalarla ilgili sorunların iletebileceği DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı)'na bağlı kamu görevlileridir.

Diğer Destekler: Yurtdışına düzenlenen satış heyetleri, ülkemize gelen yabancı ticaret heyetleri yakından izleyip müşteri bulabileceğiniz ortamlardır. Bunlarla ilgili kurumlar İhracatçı Birlikleri ve Ticaret ve Sanayi Odaları'dır. Ayrıca ihracatçıların finansman gereksinimlerini karşılamak amacıyla Eximbank tarafından bankalar vasıtasıyla İhracat

Kredileri kullandırılmakta olup, yine Eximbank'ın İhracat Kredi Sigortası Programı ile de ihracatçıların alacakları garanti altına alınabilmektedir (İGEME, 2010).

Yoğun bir rekabetin var olduğu günümüz küresel pazarlarında başarılı olabilmek için bu pazarlara açılmak isteyen tüm kişi veya kuruluşların her şeyden önce rekabet ortamını iyi tanımaları ve çağdaş bir pazarlama anlayışını benimsemeleri gerekir. Küreselleşen pazarlarda, alışılmış ulusal ve bölgesel farklılıklar ortadan kalkmaktadır. Bir firmanın, modası geçmiş ve geçen yılın modellerini az gelişmiş ülkelere sattığı günler tarihe karışmaktadır. Firmalar, yüzeysel, bölgesel ve uluslararası farklılıkları görmezlikten gelerek dünyayı tek büyük bir pazar olarak kabul edip öyle faaliyet göstermeyi öğrenmelidir. Türkiye'de ve diğer ülkelerde özellikle 1980'lerin başından beri hayli yoğun biçimde firmaların uluslararası pazarlara açılması, yani küreselleşme eğilimi görülmektedir. Bu gelişmelerin başlıca nedenleri arasında iç pazarların durgunluğu, ülke içinde hükümet sınırlamaları veya dış pazarlara açılmaya verilen teşvikler, dış ülkelerde yabancılara konulan ticari engellerin gitgide azalması ve pazarların küreselleşme eğilimi sayılabilir.

Uluslararası pazarlara girişte firma tarafından verilmesi gereken kararların başında, üretimin yeni girilecek pazarda mı yapılacağı yoksa ihracat yolu ile mi pazara girileceği gelir. Karar verilirken firma yöneticileri maliyet, kalite, teslimat ve müşteri değeri konuları üzerine detaylı analizler yaparak en uygun pazara giriş yöntemi üzerinde karar kılmalıdır. Firmaların uluslararası pazarlara girerken hangi yöntemin kullanılacağını belirleyen faktör, aslında firmanın arzu ettiği mülkiyet ve kontrol derecesidir.

Mülkiyet ve kontrolün tamamen firmanın kendisinde bulunmasının istendiği durumlarda doğrudan yatırım veya stratejik birleşme, en düşük oranda mülkiyet ve kontrol bulunmasının istendiği durumlarda lisans verme, ikisinin arasında bir derecede mülkiyet ve kontrol bulunmasının istendiği durumlarda ise isim hakkı kullanımı, yönetim sözleşmesi veya ortak girişim yöntemleri arasından seçim yapılır (Bykus, 2009).

2.4.2. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Birliği Destekleri

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi firmalarının teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek, ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur (KOSGEB, 2010)

KOSGEB destekleri aşağıda sıralanmıştır:

- **Kredi Faiz Desteği:** Firmalara uygun koşullarda finansal destek sağlamak; firma sermayesi ile rekabet gücünü arttırmak, mevcut yapılarını daha iyi şartlarda devam ettirmek, üretim maliyetlerindeki finansman yüklerini azaltmak, yeni yatırım, üretim ve istihdam oluşturulmasını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.
- **Bilişim Desteği:** Bilişim desteği bilgisayar yazılımı desteği ve e-ticarete yönlendirme desteği olarak ikiye ayrılır. Bilgisayar yazılımı desteğinin amacı ve kapsamı; firmaların ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmak ve kalite düzeylerini yükseltmek amacı ile Bilgisayar Yazılımı temini için destek verilmesidir. E-ticarete yönlendirme desteği ise KOSGEB ile koordinasyon içerisinde kurulan Sinerji Odaklarının (KOSGEB Yardımcı Birimleri) bilişim altyapılarını güçlendirmek amacıyla bilgisayar, yazıcı, tarayıcı ve internet bağlantısı donanımlarının (modem, hub) ve yazılımlarının (İşletim sistemi, antivirus programı) desteklenmesidir.
- **Bölgesel Kalkınma Desteği:** Yörelerdeki doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve üstyapı, ekonomik durum, sanayi envanteri benzeri çalışmalarla, analizlerin yapılması, uygun yatırım alanlarının tespit edilerek, uygun ve karlı yatırımların gerçekleştirilmesi, ekonomik, sosyal gelişme ile ulusal ve bölgesel kalkınmaya esas teşkil edecek planların oluşturulması ile ilgili araştırmalara destek verilmesidir.
- **Danışmanlık ve Eğitim Desteği:** Firmaların, yeni girişimcilerin, işletici kuruluşların, yatırım yönlendirme, atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma, idari ve teknik mevzuat uygulaması, ürün-yöntem geliştirme ve benzeri hususlarda yapacakları çalışmalar kapsamında planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik Ar-Ge ve teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim ve benzeri konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek,

yurtiçi–yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamın ve katma değerin artırılabilmesi için yeni firmaların kurulmasını sağlamak amacı ile gerekli danışmanlık ihtiyaçlarına destek verilmesidir. Firmaların, yurtiçi–yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamı ve katma değeri artırmak için; planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma geliştirme, teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, finansman, enformasyon, yönetim, mevzuat, girişimcilik gibi konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek amacı ile eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

- **Girişimciliği Geliştirme Desteği:** Bu desteğin amacı, ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı firmaların kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilerin desteklenmesidir.
- **Kalite Geliştirme Desteği:** Firmaların ürün kalitelerinin artırılması, yeni ürün geliştirmeleri, uluslararası pazarlarda talep edilen ürün belgelerinin temini için kullanılır. KOSGEB laboratuvarları dışında, belirlenen ölçütler çerçevesinde KOSGEB tarafından uygun bulunan yurtiçi – yurtdışı kamu veya özel sektör laboratuvarlarına yaptırdığı test–analiz, ölçüleme hizmetleri uygunluk kapsamındaki test–analiz ve denetim giderlerine destek verilmesidir. Firmaların kalitelerinin yükseltilmesi ile ihracatlarının ve rekabet güçlerinin artırılması sağlanır.
- **Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Desteği:** Firmaların; uluslararası pazarlara giriş, yurtdışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri için marka imajı oluşturmalarına yönelik verilir. Ülkemiz milli katılımının gerçekleştirileceği ve kendileri için hedef pazar olarak öngördükleri ülkelerde düzenlenen milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlar arasından, KOSGEB tarafından yıllık olarak belirlenen yurtdışı fuarlara katılımlarına destek verilir.
- **Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Desteği:** Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip firmaların, ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet edebilecek teknolojik düzeyde kurulması, gelişmesi ve yeni ürün üretilmesi veya geliştirilmesi amacı ile teknolojik araştırma ve geliştirme desteği verilir. Firmalar tarafından

yapılan çalışmalar neticesinde, patent belgesi, faydalı model belgesi veya endüstriyel tasarım tescili ile sonuçlanan bir buluş veya tasarımın ortaya çıkması durumunda, yurtiçi ve yurtdışından; patent, faydalı model belgesi, endüstriyel tasarım tescili belgesi ve bütünleşmiş devre topoğrafyaları tescil belgesi alınması için yapılan giderlere destek verilmesidir.

- **Uluslararası İşbirliği Geliştirme Desteği:** Firmaların hedeflerine yönelik ve uluslararası işbirliği geliştirme amaçlı olarak ihracat, teknik/teknolojik, ortak yatırım, mali ve benzeri işbirliği imkânları için verilir. Araştırma, potansiyel ithalatçı firma temsilcileri ile doğrudan ikili iş görüşmeleri yapma, tüketici tercih ve ürün fiyat düzeyi hakkında yerinde tespit, ekonomik yapı ve sanayi durumu ile ilgili bilgi edinme ve böylece uluslararası ortama açılabilmesi amacı ile uygun ülkelere, sektörel meslek kuruluşlarınca organize edilen ihracat amaçlı yurtdışı iş gezisi programlarına katılımlarına destek verilmesidir (KOSGEB, 2010).

Son yıllarda çeşitli kanallardan KOBİ'lerin kaynak sorununun çözüm için anlamlı ölçüde kaynak da oluşturulmuştur. Bu araçlardan biri KOSGEB destekleridir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında KOBİ'lere yönelik KOSGEB kredileri Tablo 5'de gösterilmektedir. Bilhassa 2004 yılında en yüksek düzeye çıkan kredi kullandırma performansının 2006 ve 2007 yıllarında son derece azaldığı görülmektedir (Öztürk, 2006: 18).

Tablo 5: KOSGEB Destekleri

	Proje Adedi	Milyon YTL
2003	14.710	25,3
2004	21.488	103,5
2005	4811	43,1
2006	2405	13,5
2007	1130	5,7
Toplam	44.544	148

Kaynak: Öztürk, 2006,18.

Bunların yanı sıra Avrupa birliği fonları da KOBİ'ler için önemli bir finansman kaynağıdır. Mesela AB'nin 2007–2013 yıllarını kapsayan AB 7. Çerçeve programı dâhilinde toplamda 53,2 milyar avroluk bir destek programı mevcuttur. Türkiye'nin de katkıda bulunduğu bu kaynaklardan yerli firmaların pek faydalanamadığı diğer finansman kaynağı da TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu) tarafından oluşturulan ve AR–GE'yi geliştirmeye yönelik olan teknoloji ve yenilik geliştirme programıdır. Bu proje 1996–2006 yılları arasında 1,3 milyar dolarlık bir AR–GE hacmi oluşturmasına karşın ödenen toplam destek tutarı 421 milyon dolarla sınırlı kalmıştır. Ayrıca bu projeden genelde büyük ölçekli firmaların yararlandığı da bilinmektedir. Bunun nedeni ise proje geliştirmeye ayrılan kaynak ve gerekli kalifiye elemanın KOBİ'lerde bulunmamasıdır.

Görüldüğü üzere son yıllarda gerek KOSGEB ve gerekse başka yollardan KOBİ'lere ulaşma oranı ve kullanılabilir kaynaklar bir hayli artmıştır. Nitekim, KOBİ'ler toplam kredilerden 2001 yılında % 3–4 aralığında değişen oranlarda pay alırken, 2006 yılı sonunda bu oran % 25'e kadar çıkmıştır. Yeterli olmasa da bu tarihi bir gelişmedir. Mukayeseli olarak bakıldığında ise KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları pay ABD'de % 43, Japonya'da % 51, G. Kore'de % 48, Fransa'da % 49,7, İtalya'da % 39,6 ve Yunanistan'da % 26 olmaktadır. Türkiye bu tabloda hala en alt sıralarda yer almaktadır (Öztürk, 2006:9).

2.5. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

KOBİ'lerin dış ticaret faaliyetleri açısından önemli bir konusunu oluşturan sektörel dış ticaret şirketlerini, KOBİ'lerin yurtdışına açılmasını sağlayan ihracat şirketleri birliği olarak tanımlanmaktadır. Dış ticarete yönelmiş yeni ve modern bir örgütlenme modeli olan SDS (Sektörel Dış Ticaret Şirketi)'leri, aynı üretim alanındaki KOBİ'lerin ihracat amacıyla bir organizasyon altında birleşerek, yurtdışına dolayısı ile dünya piyasalarına açılmalarını sağlamak için kurulmuş olan firmalardır. Böylece firmalar hem dış ticarete uzmanlaşabilmekte, hem de ihracat faaliyetlerini kolaylaştırarak diğer ülkelerdeki KOBİ'lerle rekabet şansını arttırmakta ve daha etkin bir pazarlama ve rekabet gücü sağlayabilmektedir.

Bu model ilk olarak Japonya'da ortaya çıkmıştır. Japon KOBİ'leri, dışarı açılmak ve ihracat olanaklarını arttırmak amacıyla bu tip örgütlenme modelini oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu ihracat şirketleri birliğinin etkinliği ve başarısı görülünce önce yakın çevresindeki ülkelerde (G.Kore, Tayvan, Filipinler ve Endonezya), sonrada tüm dünyada (Başta ABD, İtalya, Kanada, Brezilya, Hindistan vs.) başarıyla uygulanmaya başlanmıştır.

Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ve piyasa şartları, KOBİ'lerin de tıpkı diğer büyük firmalar gibi ihracat olanaklarından yararlanmalarını sağlamıştır. Ayrıca KOBİ'lerin bünyesindeki manevra yeteneği, esneklik, yenilikçilik gibi yararlar bu olanaktan daha etkin yararlanabilme kapasitesini açmıştır. Bu esneklik sektörel dış ticaret şirketleri türü ihracat örgütlenmelerinin oluşmasını sağlamış, herhangi bir KOBİ'nin tek başına sağlayabileceğinden daha fazla ihracat ve pazar yaratma sinerjisi (birleşmenin yarattığı artı güç) kazandırmıştır (Kobitek, 2010).

SDŞ Modeli İhracat Örgütlenmelerinin başlıca yararları;

- Herhangi bir KOBİ ihracat faaliyetleri için sabit ve değişken maliyetleri üstlenmek durumundadır. SDŞ'ler bu yükümlülükleri üstlenerek aynı anda birçok KOBİ'nin ihracat maliyetlerini indirmektedir.
- Gümrük ve ihracat mevzuatlarının SDŞ'ler için sunduğu "dâhilde işleme rejimi kapsamında gümrük muafiyetli Eximbank Kredileri, devlet yardımları, KDV (Katma Değer Vergisi) iadesinde sağlanan kolaylık" gibi teşvik ve destekler mevcuttur.
- SDŞ'leri sayesinde, KOBİ'ler tek başlarına ihracat yapmaları halinde karşılaştıkları kimi teknik ve bürokratik zorluklardan kurtulabilmektedir. Bu sayede KOBİ'ler enerjilerini bu konular için harcamadan, doğrudan pazarlama ve rekabete aktarmaları mümkün olmaktadır.
- KOBİ'lerin SDŞ modeli bünyesinde ihracat faaliyetlerine girmeleri, ihracat mevzuatı konusunda profesyonelleşmiş uzman kadrolar sayesinde, gümrükleme, nakliye, sigorta gibi faaliyetlerin daha etkin olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca her KOBİ'nin uzman bir dış ticaret çalışanı bulması ve istihdam etmesi mümkün

olmayacağı için, KOBİ'lerin tek bir çatı altında bu faaliyetleri yürüten kadrolar istihdam etmesi verimlilik açısından da büyük avantaj sağlamaktadır.

- SDŞ'ler sadece üye firmaların ihracat işlemlerini üstlenmek ve onları bu işlemlerin getireceği yükümlülüklerden kurtarmakla kalmaz, üye firmalar için yurtdışında yeni rekabet ve pazar alanları bulmaya yardımcı olur, uluslararası fuar ve etkinliklerde onlar adına tanıtım faaliyetlerine girer, bu işlerin takibini üstlenir.
- SDŞ'ler hem üyeliği bulunan grubun diğer firmaları ile bu firmaların kurduğu başka ortaklıkların ihracatına (aynı sektörde faaliyette bulunmak şartıyla) aracılık edebilir, hem de aynı sektörde faaliyette bulunan ama SDŞ'ye ortak olmayan KOBİ'lerin ihracatına da aracılık yapabilirler. Bu aracılık "Aracılık sözleşmesi" ile düzenlenir. Aracılık sözleşmesiyle SDŞ'ler aracılık ettikleri üyesi olan üretici firmalar ile üyesi olmayan firmalar arasında aracılık üstlenirler. Örneğin, üretici olmayan firmalar da, ihraç edilmek amacıyla üretici firma gibi SDŞ'ye mal satabilmektedir (Kobitek, 2010).

SDŞ'ler oluşturdukları yararların yanında, sakıncalar ya da engeller de barındırmaktadır. SDŞ yapılanmaları için başlıca engelleri kısaca şöyle sıralanmaktadır:

- SDŞ olarak tek bir çatı altında toplanan firmaların, pazarlama ve dış ticaret faaliyetleri konusunda bağımsızlıklarını yitirmek istememeleri,
- Üye firmalar arasındaki iç rekabet, kalite, büyüklük ve yönetim farklılıkları ve benzeri çatışma ya da uyumsuzluk durumları,
- SDŞ yönetimi için etkin ve profesyonel dış ticaret yöneticilerinin bulunması sorunu, bulunsa bile üye firma yöneticileri ile SDŞ yönetim kadrosu arasında olası fikir çatışmaları, uygulama ve yaklaşımlardaki anlaşmazlıklar, yönetim müdahale alanının belirsizleşmesi,
- Sipariş dağılımı, finansman, karar ve yönetim süreci gibi etkin paylaşım gerektiren konularda uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar,

- Büyük firmaların ya da SDŞ bünyesindeki daha büyük firmaların SDŞ yönetiminde söz ve karar sahibi konumuna gelmesi ve küçük firmaların yönetimde devre dışı kalma tehlikesi,
- Ülke ekonomisindeki olumsuzluklar (enflasyon artışı, kur politikalarında dengesizlik, dövizdeki olumsuz gelişmeler),
- Ülkenin gümrük ve ihracat mevzuatındaki gelişmeler, navlun ve gümrük vergilerinin, KDV iade oranlarındaki olumsuz gelişmeler,
- Üye firmaların sermaye, finansman gibi konularda üstelenmeleri gereken yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirmemeleridir (Kobitek, 2010).

SDŞ türü yapılanmalardan elde edilecek faydayı arttıran etkenler şöyle sıralanabilir:

Kurulacak bir SDŞ'nin, kanunda belirtilen sermaye limitlerinden çok yukarıda bir özsermaye hacmiyle kurulması gerekir. Özsermaye büyüklüğü, SDŞ bünyesinde yapılacak pazar araştırmalarının niteliğini, yurtdışı faaliyetlerin etkinliğini, kurulacak sağlam ihracat bağlantılarını ve bunları yürütecek uzman kadroların istihdamını doğrudan olumlu yönde etkileyecektir.

- Birbiriyle kıran kırana rekabet eden bazı KOBİ'ler, SDŞ bünyesinde de bu rekabeti sürdüreceklerdir. Bu konuda ya ortaklığa katılacak üye firmalara bölgesel ve sektörel anlamda belli sınırlamalar getirilebilir ya da asgari müştereklerde elele vermelerini sağlayacak arabuluculuk formülleri (pazar, üretim, finansman konularında) uygulanmalıdır.
- Uzman bir SDŞ yönetimi kadrosunun istihdam edilmesi öncelikli konudur. Dış ticaret uzmanlığı olan profesyonel, nitelikli yönetici ve çalışan kadrosu sayesinde işler eksiksiz yürüyecektir. Ayrıca böyle bir kadro, KOBİ yöneticilerini dış ticaret, pazarlama ve rekabet konusunda yönlendirecek, onlara gelecek konusunda yeni atılım planları, strateji ve öneriler getirecektir (Kobitek, 2010).

2.5.1. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Mevzuatı

Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın 26.12.1996 tarihli ve 22859 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ" (İhracat 96/39) ile sektörel dış ticaret şirketleri modeli oluşturulmuştur. Bununla birlikte 08.07.1998 tarih ve 23396 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 98/13 sayılı tebliğ ile bazı değişiklikler yapılarak son şekli ile mevzuatı belirlenmiştir. Söz konusu tebliğe göre, küçük ve orta büyüklükteki firmaların (KOBİ) ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan firmalara, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca SDŞ statüsü verilir (Kobitek,2010).

- Normal yörelerde, aynı sektörden oluşan Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması için gereklilikler şöyle sıralanabilir:
- 1–200 arasında işçi istihdam etmesi,
- Aynı üretim dalında faaliyette bulunması,
- Asgari 10 küçük ve orta büyüklükteki firmanın bir araya gelmesi,
- Her bir ortağının sermaye payı, toplam firma sermayesinin %10 'undan fazla olmaması,
- Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması ve nakit karşılığı (kooperatif, birlik, vakıf ve mesleki federasyon v.b. kuruluşlar hariç) çıkartılması,
- En az 10 (on) milyar TL ödenmiş sermayeli anonim firma olmasıdır.

Kalkınmada öncelikli yörelerde, aynı veya farklı sektörlerden oluşan Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması için gereklilikler şöyle sıralanabilir:

- 1200 arasında işçi istihdam eden,
- Aynı ve farklı üretim dalında faaliyette bulunan,
- Asgari 5 küçük ve orta büyüklükteki firmanın bir araya gelmesi,
- Her bir ortağının sermaye payı, toplam firma sermayesinin %20' sinden fazla olmaması,

- Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması ve nakit karşılığı (kooperatif, birlik, vakıf ve mesleki federasyon v.b. kuruluşlar hariç) çıkartılması,
- En az 5 milyar Türk Lirası ödenmiş sermayeli anonim şirket olmasıdır.

Normal yörelerde, aynı sektörden oluşan Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması ile Kalkınmada Öncelikli Yörelerde, aynı veya farklı sektörlerden oluşan Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kurulması için ortak gereklilikler şöyle sıralanabilir:

- Ortaklık payları toplamı, SDŞ sermayesinin %10' unu aşmamak kaydıyla, kurucu ortak olarak, 200'den fazla işçi istihdam eden şirketler,
- Ortaklık payları toplamı, SDŞ sermayesinin %10' unu aşmamak ve şirkette profesyonel yönetici olarak çalışmak kaydıyla gerçek kişiler,
- Ortaklık payları toplamı, SDŞ sermayesinin %10' unu aşmamak kaydıyla, SDŞ'nin faaliyette bulunduğu üretim dalına mal, ekipman ve hizmet sağlayan şirketler,
- Ortaklık payları toplamı, SDŞ sermayesinin %10' unu aşmamak kaydıyla, kooperatif, birlik, vakıf ve mesleki federasyon v.b. kuruluşlardır.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, şirketin kurulması ve gelişmesinde yardımcı olmak amacıyla, aşağıda belirtilen unsurlardan en fazla ikisini bünyelerinde bulundurabilir.

Yukarıdaki şartlara haiz olan şirketlerin (Türk Ticaret Kanunu'na göre kuruluş işlemlerini tamamlamış, tüzel kişilik kazanmış) SDŞ olabilmeleri için tebliğ ekinde bulunan müracaat formunu doldurarak, istenilen belgeler ile birlikte Dış Ticaret Müsteşarlığı-İhracat Genel Müdürlüğü'ne müracaat etmeleri gerekmektedir. Yapılan inceleme sonucunda, gerekli şartlara haiz olduğu anlaşılan şirketlere SDŞ statüsü verilir, Resmi Gazete'de yayımlanır.

Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde; ortaklıktan ayrılmak isteyen ortakların payları, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın onayı alınmak ve %10' luk (Kalkınmada Öncelikli Yörelerde %20' lik) azami oran aşılmamak kaydıyla, bu tebliğ' de belirtilen tanıma uyan yeni veya mevcut ortaklara devredilebilir. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, ortaklık yapısında ve sermayesinde yapılan değişiklikleri, bir ay içerisinde Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bildirir.

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, yaptıkları ihracatla ilgili olarak, altı aylık ve yıllık dönemler itibariyle, Dış Ticaret Müsteşarlığı'na (İhracat Genel Müdürlüğü) faaliyet raporu vermekle yükümlüdür. Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, kendi nam ve hesabına yurtiçinde satın alarak ürettikleri malların ihracında; ihracat, kambiyo ve ilgili sair mevzuatta öngörülen idari ve cezai yükümlülüklerden doğrudan ve münhasıran sorumludur.

Sektörel Dış Ticaret Şirketi ile imalatçı şirket arasında olan aracılık sözleşmesi uyarınca imalatçı şirketin bizzat imal ve tedarik ederek Sektörel Dış Ticaret Şirketi üzerinden gerçekleştirdiği ihracatta ise, aracılık sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadığı sürece ihracat, kambiyo ve ilgili mevzuatta öngörülen idari ve cezai yükümlülüklerden doğrudan imalatçı şirket sorumludur. Kendi ortaklarının ürettiği malları ihraç eden SDŞ'ler doğrudan üretimde bulunamaz ve imalatçı şirketlere iştirak edemez, ancak ortaklarının faaliyet gösterdiği üretim dalına ait hammadde tedarikinde imalatçı gibi değerlendirilir. Normal yörelerde faaliyet gösteren Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kuruldukları yıl hariç, takip eden yıl içerisinde, ait oldukları üretim dalında en az 5 milyon dolar ihracat gerçekleştirmesi, kalkınmada öncelikli yörelerde faaliyet gösteren Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin kuruldukları yıl hariç, müteakip her yıl içinde, ait oldukları üretim dalında en az 2,5 milyon dolar ihracat gerçekleştirmesi, yapılacak inceleme ve denetlemeler neticesinde, Tebliğ hükümleri ile ortakların hak ve menfaatlerine aykırı durumların tespit edilmesi hallerinde Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü, Dış Ticaret Müsteşarlığı'na geri alınabilir (Kobitek, 2010).

2.5.2. Sektörel Dış Ticaret Şirketlerine Yönelik Önemli Destek Ve Teşvikler

Sektörel Dış Ticaret Şirketleri, ihracatta devlet yardımlarının kapsamı içindedir ve bu yardımlardan öncelikle yararlanma olanağı vardır. Bunlar doğrudan SDŞ'lere yönelik ya da SDŞ kapsamı içindeki KOBİ'lerin de faydalanabileceği teşviklerdir:

1.Dâhilde İşleme Rejimi Kapsamında Gümrük Muafiyetli İthalat

Türkiye Gümrük Bölgesi içerisinde yerleşik firmalardan, dâhilde işleme izin belgeleri kapsamında ihracı taahhüt edilen işlem görmüş ürünlerin üretimi için gerekli olan

(kendilerinin veya yan sanayicilerinin ihtiyacı olan) hammadde, yardımcı madde, yarı mamul, mamul ve ambalaj malzemelerinin bedelli veya bedelsiz olarak ithalatı sırasında alınması gereken her türlü vergi tutarı kadar teminat yatırılması kaydıyla gümrüksüz olarak ithalatına müsaade edilmektedir.

Dış ticaret sermaye şirketler ile sektörel dış ticaret şirketlerinin müracaat tarihinden önceki takvim yılı içerisinde gerçekleştirdikleri ihracat kadar işleme izin belgesi kapsamında yapacakları ithalatlarına; bu ithalattan doğacak her türlü vergi (KDV dahil) ve fon tutarının %10'unun teminat olarak yatırılması kaydıyla ilgili gümrüklerce izin verilir (Kobitek, 2010).

2. Eximbank Kredileri

a) Kısa Vadeli İhracat Kredisi: Amacı; DTSS (Dış Ticaret Sermaye Şirketleri) ve SDŞ ihracata hazırlık dönemi finansman ihtiyacının uygun bir vade ve maliyet ile karşılanması, böylece ihracat performanslarının artışının teşvik edilmesidir. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından DTSS ve SDŞ statüsü verilen ve Türk Eximbank tarafından kredi alabilirliği olumlu bulunan firmalar bu krediden yararlandırılır. Firmaların kredi limiti, bir önceki yıl ihracat performanslarına bağlı olarak belirlenir. Kredi tutarı, FOB ihracat tutarının % 100' ü oranında (döviz kredilerinde taahhüt kapatma aşamasında kredi tutarına ilave olarak tahakkuk eden faiz tutarı kadar ihracatın gerçekleşmiş olması ayrıca aranmaktadır) ve kredinin vadesi en fazla 180 gün olarak belirlenir. Uygulanan faiz oranı, uluslararası piyasadaki faiz oranlarına göre değişmektedir. Türk Eximbank'a ihracat kredi sigortası yaptıran firmalara döviz kredilerinde 0,5 puan, TL kredilerinde ise 4 puanlık faiz indirimi yapılmaktadır. Kredi, Türk Eximbank Genel Müdürlüğü ile Türk Eximbank Genel Müdürlüğü'nün İstanbul ve İzmir şubeleri tarafından doğrudan kullanılmaktadır.

b) Yurtdışı Mağaza Yatırım Kredisi: Yurtdışı Mağaza Yatırım Kredisi programı ile ihracatta kalıcı pazarlar edinilmesi ve net döviz girdisinin arttırılmasını teminen, Türk firmalarının değişik pazarlarda orjini Türk olan her türlü tüketim malı niteliğindeki ürünleri doğrudan pazarlaması amacıyla, değişik ürün gruplarının sergilendiği çeşitli bölümleri içeren satış mağazalarından oluşan mağaza zincirleri ile bir ya da birden fazla firmanın bir araya gelerek kuracakları büyük alışveriş merkezleri oluşturulması ile buna

yönelik yatırımın finansmanının sağlanmasını amaçlanmaktadır. Söz konusu kredi, Türkiye’de yerleşik firmalara kredi konusu yatırımın tamamlanmasını takip eden dönem içerisinde, kredi vadesi ile sınırlı kalacak şekilde, Türk Eximbank tarafından tespit edilen tutarda Türk ürünlerinin ihraç ve satışının gerçekleştirilmesi ve söz konusu faaliyetlerden elde edilecek dövizlerden yatırım için kullanılacak kredi anapara ve faizi tutarında dövizlerin yurda getirilerek bir bankaya satılması taahhüdü karşılığında kullanılır. Kredilendirme oranı, yerli katkı oranı % 50 ve daha yukarı olduğu durumlarda yatırım tutarının azami % 75’i, yerli katkı oranı % 50’ den az olduğu durumlarda yatırım tutarının azami % 60’ıdır. Kredi vadesi en fazla 7 yıldır. Faiz oranı kredinin kullanıldığı andaki piyasa şartlarına göre proje bazında belirlenir. Kredi konusu yatırımın tamamlanmasının ardından proje kredi vadesi ile sınırlı süre içerisinde yatırım konusu tesis, satılmak üzere ihraç edilecek Türk mallarına ilişkin finansman ihtiyacı, Türk Eximbank tarafından uygun görülmesi halinde, bankanın Kısa Vadeli İhracat Kredi programları kapsamında karşılanabilir (Kobitek ,2010).

3. Devlet Yardımları Çerçevesinde Sağlanan Destekler: Para–Kredi Koordinasyon Kurulu tarafından 29.01.2002 tarih, 23948 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan "İstihdam Yardımı Hakkında 200/1 sayılı tebliği ile SDŞ statüsüne sahip olan şirketlere mahsus olarak bu şirketlerin dış ticarete ilişkin işlemlerini yürütmek üzere, konusunda tecrübeli ve yüksek öğrenimli yönetici ve eleman istihdamının sağlanmasıdır. Bu tebliğ kapsamında SDŞ’lerin ilk defa istihdam edecekleri konusunda tecrübeli ve yüksek öğrenimli olması şartı ile yöneticinin toplam azami 18 bin dolar karşılığı Türk Lirası’nı aşmamak üzere yıllık brüt maaşlarının % 75’ i, elemanların toplam azami 9 bin dolar karşılığı Türk Lirası’nı aşmamak üzere yıllık brüt maaşlarının % 75’ i Destekleme ve Fiat İstikrar Fonu’ndan azami bir yıl süreyle bir SDŞ’ye istihdam edeceği en fazla bir yönetici ile iki elemanın ücretleri için bir defa destek olarak karşılanır (Kobitek, 2010).

4. KDV İadesinde Sağlanan Kolaylıklar: Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ile Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinden; iade talebinde bulunulan son beş vergilendirme dönemi itibariyle bu iadeleri için olumlu rapor yazılanlar (tam tasdik sözleşmesi bulunan mükellefler için YMM (Yeminli Mali Müşavir) tarafından düzenlenen olumlu raporlar da geçerli olacaktır), 4 Türk Lirası’nı aşan iade taleplerinde aşan kısmın % 4’ ü kadar

teminat vermek suretiyle, iadenin tamamının yapılmasını sağlayabileceklerdir (Kobitek, 2010).

Katma Değer Vergisi iade alacağının hak sahibi mükellefin kendisinin, ortaklarının veya mal ya da hizmet satın aldığı kişilerin vergi borçlarına; ithalat sırasında uygulanan vergilere; SGK(Sosyal Güvenlik Kurumu) prim borçlarına mahsup edilmesi taleplerinin, miktarına bakılmaksızın, inceleme raporu ve teminat aranılmadan yerine getirilebilmektedir.

23.11.2001 tarih, 24592 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 84 Seri No.lu KDV Genel Tebliği ile Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ile Sektörel Dış Ticaret Şirketleri’nin mal ihracatı istisnasından doğan Katma Değer Vergisi iade taleplerinin % 4 teminat karşılığında yerine getirilmesine imkân tanınmıştır. İndirimli teminattan yararlanabilmek için başlıca şu üç şart aranmaktadır:

1. Son 5 yıl içinde adlarına tahakkuk eden gelir, kurumlar ve katma değer vergilerini ödemiş olması (Vergilerin tecil edilmesi bu şartın ihlali sayılmaz. Faaliyetleri 5 yıldan az olan mükelleflerde, faaliyette bulunulan süre içinde tahakkuk etmiş söz konusu vergi borçlarının ödenmesi halinde bu şart yerine getirilmiş sayılır),
2. İade hakkı doğuran işlemlerin bulunduğu birbirini izleyen son 5 vergilendirme döneminde haklarında olumlu rapor yazılmış bulunması,
3. Haklarında sahte veya içeriği itibariyle yanıltıcı belge düzenlediğine dair rapor bulunmaması,

Belirtilen şartları topluca taşıyan dış ticaret sermaye şirketleri ve sektörel dış ticaret şirketleri, ihracat istisnasından dolayı nakden talep ettikleri tutarın 4 milyar Türk Lira’sını aşan kısmının % 4’ ü kadar teminat vereceklerdir.

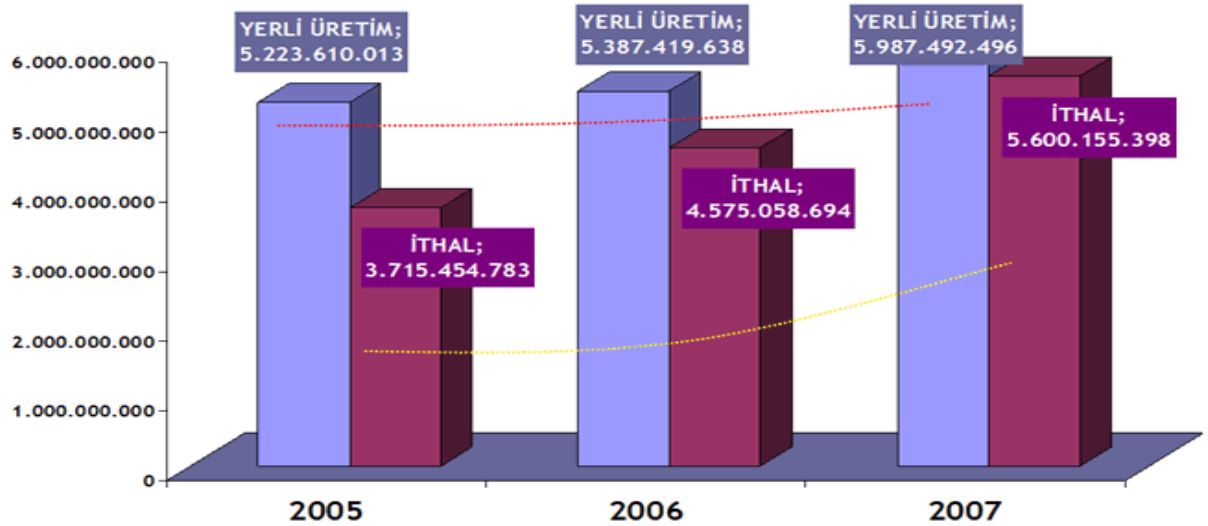
Görüldüğü üzere normal teminat uygulanmasında bakanlıkça belirtilen sınırı aşan kısım için % 100 teminat gösterilmesi gerekirken; indirimli teminat uygulamasından yararlanan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri ve Sektörel Dış Ticaret Şirketleri için bu oran % 4 olarak belirlenmiştir (Kobitek, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE İLAÇ SEKTÖRÜ

Türkiye’de ilaçların ruhsat ve satış izninin verilmesi, fiyatlandırılması, sınıflandırılması ve incelenmesinde yetkili tek makam Sağlık Bakanlığı İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğüdür. Bu makam, ilaçların, piyasa onayı/izni ve fiyatlandırılması işlemlerini yürütmek, ilaçların reklâmında ve kontrolünde izlenecek kuralları tanımlamak, Türkiye’deki ilaçların ve ilaç üretim tesislerinin denetimini yürütmek ile yükümlüdür. Bu Genel Müdürlüğün görev ve sorumlulukları “Sağlık Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname” 14.12.1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazete ile 14.05.1987 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu’nda ile belirtilmiştir (Kanavos, Üstel ve Costa-Font, 2005: 10). Şekil 5’de 2005 – 2007 yılları arasında yerli ve ithal ilaç dağılımına göre Türkiye ilaç piyasası, Şekil 6’da ise ithal yerli ilaç dağılımı ise satış tutarı ve kutu bazında özetlenmiştir.

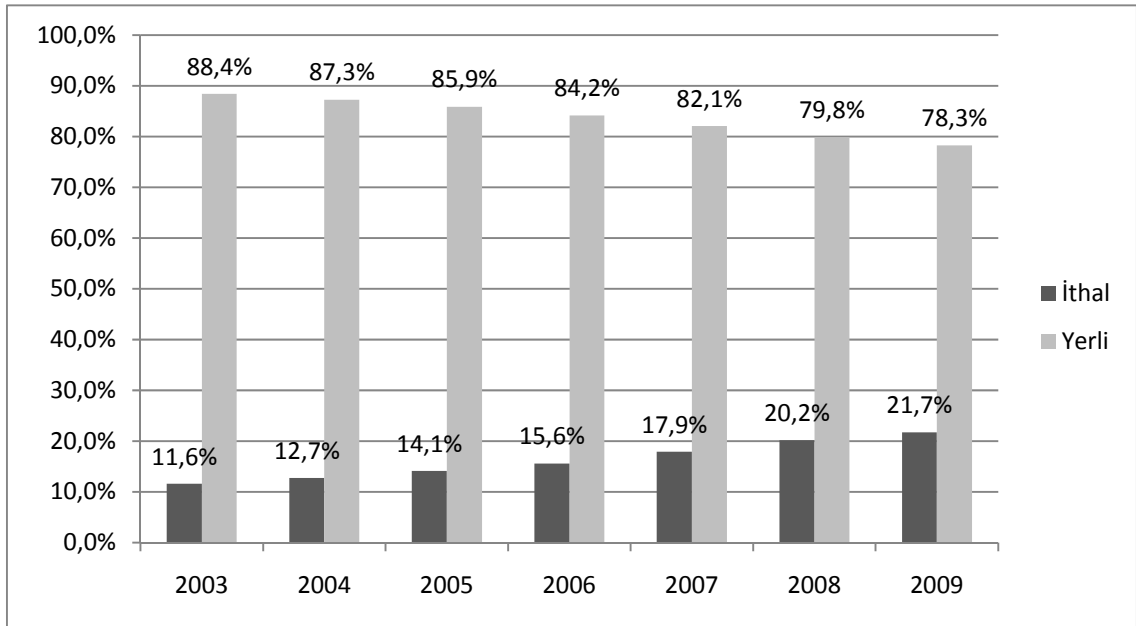
Şekil 5: Türkiye İlaç Piyasası



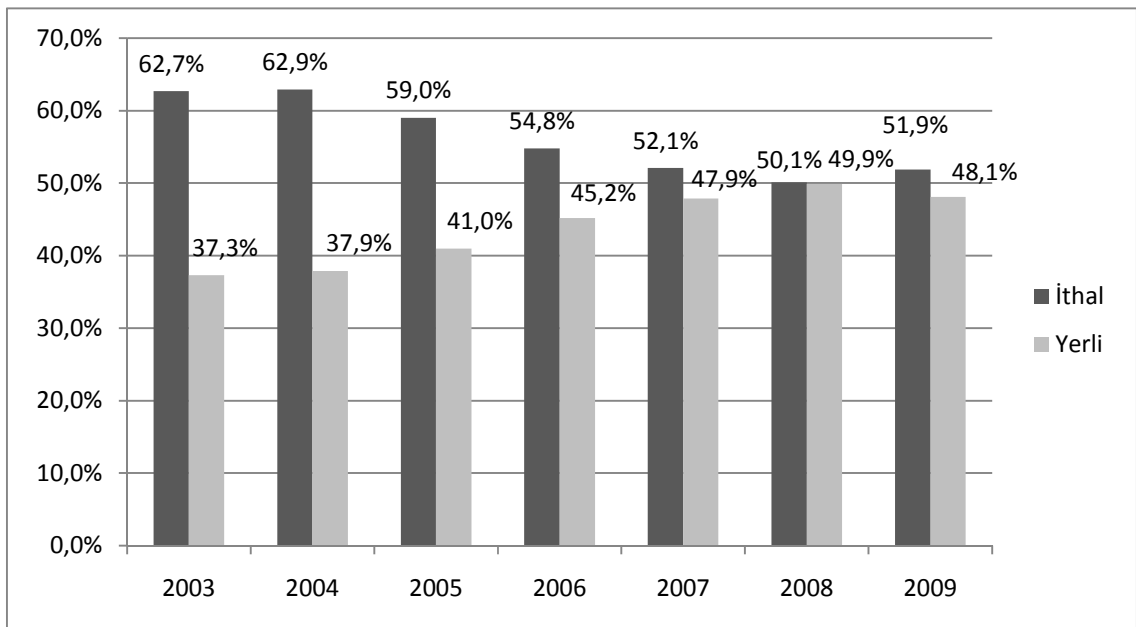
Kaynak: TİSD, 2010

Şekil 6. İthal–Yerli İlaç Dağılımı

Kutu

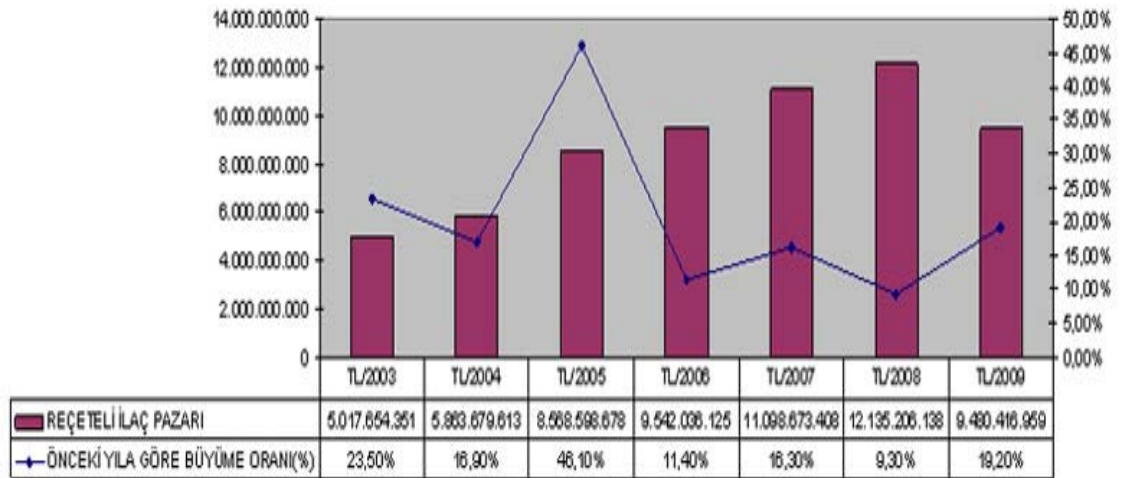


Tutar



Kaynak: İEİS

Bu şekillerden de anlaşılacağı üzere son yıllarda Türkiye ilaç piyasasında ithal ilaç miktarının yerli üretimi yapılan ilaçlarla arasındaki farkı kapattığı gözlemlenmektedir. Şekil 7 de ise reçeteli ilaç pazarındaki değişim miktarı ve oranları gösterilmiştir.

Şekil 7: Reçeteli İlaç Pazarındaki Değişim Miktarı ve Oranları

Kaynak: TEB, 2010

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, 2007 yılına kadar düzenli bir artış eğiliminde olan reçeteli ilaç pazarı 2009 yılında bu artışı sağlayamamıştır.

3.1. Türkiye İlaç Politikasında Ana Paydaşlar ve Sorumlulukları

Sağlık Bakanlığı, görevlerini yürütürken, üniversite öğretim üyeleri, farmakologlar, farmasötik teknologları, klinik uzmanlar ve bakanlık temsilcileri ile diğer ilgili uzmanlardan oluşan çok sayıda dâhili komisyonların (Ana Komisyon, Teknoloji ve Prospektüs Komisyonu, Biyoyararlanım–Biyoeşdeğerlik Komisyonu ve Radyofarmasötik, Ruhsatlandırma Komisyonu) yardımını alır. Bu komisyonların görev ve fonksiyonları, 09.10.2003 tarih ve 25254 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Beşeri Tıbbi Ürünler Bilimsel Danışmanlık Kurulu ve Komisyonlarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik ile düzenlenmiştir. Bu komisyonlar, gerçekte ilaç firmalarının ruhsat ve satış onay başvurularının işleme konulmasında Sağlık Bakanlığı’na danışman olarak rol oynarlar. Uygulama, ruhsat izni verilmeden önce bu komisyonlara danışılması şeklinde olmaktadır. Yapılan bir başvurunun, bir sonraki komisyon tarafından ele alınması için bu komisyonların her biri tarafından sırayla kabul görmesi gereklidir.

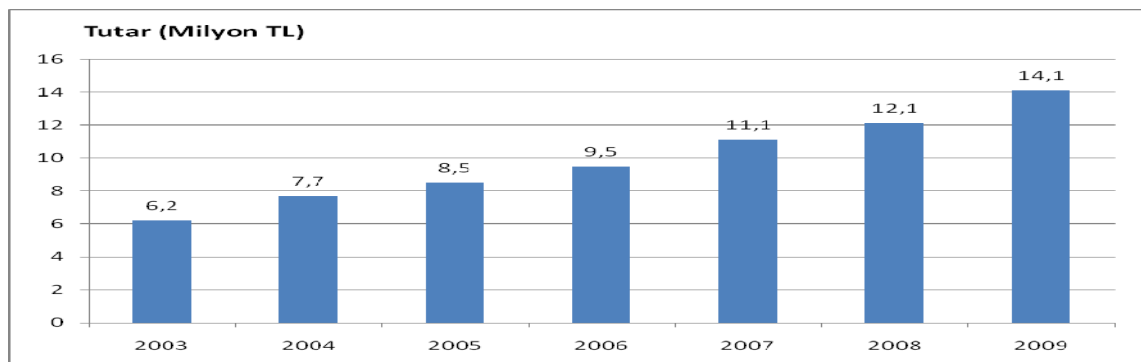
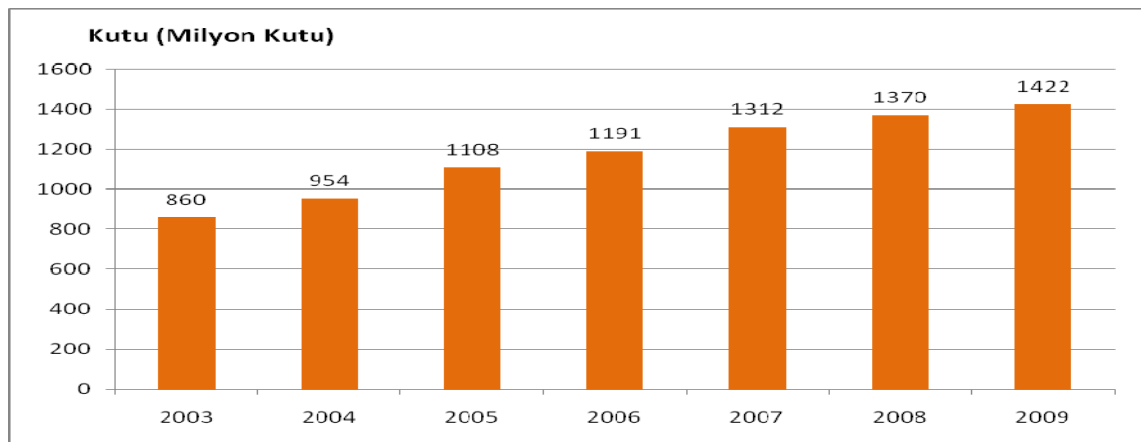
Prosedürler bağlamında yukarıda tanımlanan süreç, Türkiye’de piyasaya sunulmak üzere başvurusu yapılan, ister ithal ister yerli üretim olsun, tüm tıbbi ürünler için geçerli

olduğu 02.03.1995 tarih ve 22218 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Tıbbi Farmasötik Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliğinin 8. Maddesi, bu başvurulara eşlik etmesi gereken dokümanların bir listesini vermektedir. Buna uygun olarak, dosyanın bir özeti, kimyasal, farmasötik ve biyolojik bilgileri, ilaçbilim ve toksikoloji dokümanları ve klinik dokümanları (testleri) temin edilmelidir (Kanavos, Üstel, Costa–Font, 2005: 20).

3.2. Türkiye’deki İlaç Tüketimi

2009 yılında, Türkiye reçeteli ilaç pazarında 1,42 milyar kutu ilaç satışı gerçekleşmiş olup tutar olarak 14 Milyar TL’ ye ulaşmıştır. Pazar, bir önceki yıla göre tutar olarak % 17, kutu olarak % 4 oranında büyüme kaydetmiş olup 2009 yılında kişi başı ilaç tüketimi 132 dolar olmuştur. 2003 – 2009 yılları arasında reçeteli ilaç pazarındaki durum Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8: Reçeteli İlaç Pazarı



Kaynak: İEİS, 2010

Bu pazarlardaki büyümenin temel nedeni olarak sağlık hizmetlerinin gelişmesiyle ilaçlara erişimin artması göstermektedir.

3.3. Türkiye İlaç Sanayii

Türkiye İlaç Sektöründe yaklaşık 300 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 53'ünün üretim tesisi mevcuttur. 42 adet yabancı sermayeli firmanın 14'ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. Günümüzde dünyada az sayıda ülkede DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü)'nün kurallarına uygun çalışan ilaç sanayi mevcuttur. Türkiye İlaç Sanayi çok özel üretim teknolojisi gerektiren ürünler (biyoteknoloji vb.) dışında her türlü ürünü üretebilecek teknolojik düzeye ulaşmıştır. Diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de uluslararası norm ve standartlar uygulanmaktadır. Teknoloji ve kalite standartlarının uluslararası düzeyde olması gerekli ve zorunlu bir ön koşuldur ve bu koşul yerine getirilmiştir. Özellikle AB ilişkilerinin yoğunluğu ilaç sanayinin çalıştığı koşul ve kuralları beklentilerin çok üstüne çıkarmıştır.

İlaç Sanayi, 1984'te iyi imalat yöntemlerine geçilmesi ile üretim teknolojisini yenilemiş, üretim makine parkını Türkiye'nin ihtiyacının üzerinde bir kapasiteye getirmiştir. 1994 sonrasında teknolojik düzeyi dünya ve AB standart ve normlarına tam uyumlu duruma gelen sanayide bugün sadece, ihtiyaç duyulan miktarın kısıtlı olması nedeniyle yerli üretimi ekonomik olmayan ilaçlar (bazı serum ve aşılarda, yüksek teknoloji ilaçları vb), biyoteknoloji ürünü ilaçlar, kan ürünleri ithalat yoluyla sağlanırken ve bu ürünlerle yetinilmesi mümkün iken; AB ile Gümrük Birliği ve küresel açılımlarla ülkemizde gereksiz ve giderek artan bir ithalat provakasyonu uygulanmaktadır.

Türkiye'deki üretim tesisleri rutin olarak Sağlık Bakanlığı'nın denetiminden geçerken, ihracat yapan firmaların tesisleri, uluslararası otoriteler tarafından da denetlenmektedir. Alt yapının daha uygun oluşu, malzeme ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkânları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler nedeniyle sanayinin büyük bir bölümü, İstanbul başta olmak üzere Marmara ve Trakya bölgesi illerinde yoğunlaşmaktadır.

80 yıllık tarihi gelişimi içinde ilaç sektöründe önemli yatırımların gerçekleştiği başlıca iki dönem vardır. “1954 Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu”nun kabulünden sonra başlayan yabancı yatırımlara paralel olarak yerli firmaların modern fabrikalarının kurulmaya başlandığı 1952 yılından 1970’li yılların başlarına kadar yeni tesislere dönük yatırımlar gerçekleşmiştir. Yatırımların yeniden ve özellikle teknoloji yenilenmesi DSÖ’nün İİY gereklerinin karşılanması amaçlarına dönük olarak hızlandığı dönem 1984 sonrası olmuştur. Türkiye ilaç Sanayi 1984 yılında uygulamaya giren yasal düzenlemeler ve getirilen teşvikler sayesinde yatırımlarında önemli atılımlar yaparak 2003 sonuna kadar (çevre yatırımları hariç) toplam 1,12 milyar \$ tutarında yatırım gerçekleştirmiştir.

İlaç Sanayinin geleceği ve rekabet düzeyini koruyabilmesi ve geliştirebilmesi ve çok hızla gelişen ilaç teknolojisine ayak uydurabilmesi ve sektörün vazgeçilemez gelişme unsuru haline gelen Ar-Ge’de yeterli ivme kazanabilmesi için yıllık yatırımın bugünkü düzeyin 3-5 katına çıkması gerekmektedir.

Son yıllarda yapılan komple yatırım sayısı 8 olup bunun 5’i yerli sermaye tarafından gerçekleştirilmiştir. Yabancı sermayenin ülkemizde doğrudan yatırımları cazip bulunmaması olgusu aynen ilaç sektörüne de yansımıştır. Son yıllarda mevcut yerel kuruluşların yabancı sermaye tarafından önemli ölçüde satın alınması bu gerçeği doğrulamaktadır.

Ülkemizin bulunduğu coğrafya, nüfus, yetişmiş insan gücü ve ulaşım ve belirli ölçüde alt yapı olanakları, ucuz işgücü; yabancı sermaye için tercih nedenleri olabilecek unsurlar olmakla beraber doğrudan yatırım koşulları cazip bulunmamaktadır (TOBB, 2010).

3.4. Türkiye İlaç Sektörünün AR-GE Çalışmaları

Türkiye, bilimsel, teknolojik altyapısı ve insan kaynakları bakımından uluslararası standartlarda, yüz yıllık geçmişi olan, güçlü ve yüksek üretim kapasiteli bir eşdeğer ilaç sanayisine sahiptir. Ülkemizde lisanslı veya fason olarak referans ilaç üretimi ya da ithalatı yapılmakla birlikte, sanayimizin temel faaliyet alanını eşdeğer ilaçlar oluşturmaktadır. Yeni ilaç keşfi, dünya da çok az sayıda ülke tarafından yapılmaktadır.

Bu ülkelerdeki Ar-Ge giderlerinin büyük bir kısmı da kamu fonlarının karşılanmaktadır. Bu anlamda Türkiye ilaç sanayisinin gerçek anlamda referans ilaç üretmesi mümkün görünmemektedir.

Türkiye'deki ilaç araştırmaları, yeni bir molekül bulmak, yeni bir ilaç geliştirmek yönünde değil, bulunmuş moleküllerin ikili-üçlü birleşimlerini, farklı dozaj formlarını ya da eşdeğer ürün geliştirmek yoluyla yapılmaktadır. Ülkemizde ilaç alanında alınan patentlerin sayısı özellikle süreç patenti alanında gün geçtikçe artmaktadır. Ülkelerin uluslararası standartta Ar-Ge yapabilme kapasiteleri ekonomik durumlarıyla doğrudan ilişkili olmakla birlikte Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunu; sosyal ve coğrafi koşullar, sosyoekonomik politikalar, gayri safi milli hâsıla, teknolojik ve bilimsel düzey belirlemektedir. İlaç sanayisinde, yeni ürün ve süreç patenti alınma hızı ölçü olarak alındığında, dünya da başlıca ülkelerin sayısı ise dokuzdur.

1990'ların başında Avrupa, kimyasal ve biyolojik buluşlarda liderken 2000'li yıllarda ABD lider konuma geçmiştir. 1990 ve 2001 yılları arasında ABD'de Ar-Ge yatırımları 5 kat artmışken, Avrupa'da 2,4 kat artmıştır. 1990 yılında başlıca araştırma yapan firmalar, araştırma harcamalarının % 73'ünü Avrupa'da yaparken 1999 yılında bu oran % 59'a inmiş ve ABD bu düşüşten en çok yararlanan ülke olmuştur (İşveren, 2010).

Ar-Ge harcamaları yüksek olan ülkelerde devletin fon ve politika desteğinin önemi tartışılmazdır. Son yıllarda AB'nin ilaç araştırması rekabetinde ABD'nin gerisinde kalmasının temel nedeni de ABD'deki yoğun devlet desteği ve üniversite – sanayi işbirliğidir. Nitekim ilaç sektöründeki ABD ve AB kaynaklı birçok önemli buluş devletin kurduğu enstitülerde yine kamu kaynaklı fonlarla geliştirilmiştir.

Ülkemizde Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamaların GSMH (Gayri Safi Milli Hâsıla)'ya oranı son derece düşük düzeydedir. Önümüzdeki dönemde, ilaç sanayisinin gelişiminin temel noktalarından olan uluslararası pazarlarda rekabet gücü olan mal ve hizmet üretimi ancak Ar-Ge faaliyetlerinin artırılmasıyla mümkün olacaktır. Bu kapsamda, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi gereği mutlak bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizin, sosyoekonomik koşulları değerlendirildiğinde, ilaç alanında etkin olan ülkeler arasında yer alması mümkün görülmemekle birlikte, üretim standartları, teknolojisi ve kurulu kapasitesi açısından çok gelişmiş bir eşdeğer ilaç

sanayisine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, eşdeğer ilaç üretim ve kullanımının desteklenmesiyle, Türkiye'nin, önde gelen bir eşdeğer ilaç üreticisi ülke konumuna gelmesi ve bu yöndeki ihracat potansiyelini geliştirmesi daha doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması, devletin desteği, ilaç araştırmasında üniversite – sanayi işbirliğinin sağlanması ve kamu ile özel sektörün Ar-Ge'ye ayırdığı kaynakların artırılması ile sağlanabilecektir. Yoğun uluslararası rekabete hazırlanmak için kamunun ve özel sektörün ilaçta Ar-Ge faaliyetleri üzerinde yoğunlaşması gerekir. Bu konuda kamuya ve özel sektöre bazı görevler düşmektedir; İlaç sanayisinde Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması çok yönlü bir çaba ve planlama gerektirmektedir. Ar-Ge'nin politik ve ekonomik öncelikler arasında yer alması sanayinin kaynak yetersizlikleri nedeniyle bugüne kadar gerçekleştiremediği faaliyetlere başlamasına ve uluslararası pazarlarda güçlü bir konum elde etmesine olanak tanıyacaktır (İşveren, 2010).

3.5. Türkiye İlaç Sektörü Yatırımları

İlaç sanayinde Gümrük Birliği'ne giriş sonrasında, AB ilaç mevzuatına uyumda sağlanan gelişmeler doğrultusunda ruhsatlandırma ve mamül ilaç ithalatında yaşanan liberalleşme, 70 milyonu aşan nüfusu ve tüm olumsuzluklara rağmen yıllık ortalama % 10 dolayında büyüyen iç pazarın varlığı; dış sermayeli ilaç firmalarının ilgisini Türkiye'ye yöneltmelerini sağlamıştır.

3.5.1. Yerli Sermaye Yatırımları

Yerli sermayeli firmaların bir bölümünde kapasite artırımı, teknolojik yenilik veya gelişmeler için yatırımlar gerçekleştirilmiş, yeni tesis veya ilave tesisler kurularak bu alanda önemli yatırımlar yapılmıştır.

3.5.2. Dış Sermaye Yatırımları

Türkiye'de üretim yapan iki yabancı firma iç pazara ve ihracata yönelik yeni üretim merkezleri kurarak önemli boyutta doğrudan yatırımlar yapmıştır. Diğer bir yabancı

firma üretim tesisinin kapasitesini artırmıştır. Yerli sermayeli ve büyük boyuttaki üç tanıtımlık ilaçlar satan firma yabancı sermayeli firmalar tarafından devralınmış ve bu yolla yabancı yatırımlar gerçekleşmiştir. Pazarda faaliyet gösteren yabancı firma sayısında son yıllarda önemli artışlar olmuştur. Daha önce ülkemizde lisanslı fason üretim yaptıran yabancı firmaların önemli bir bölümü kendi şirketlerini kurarak ithal ve fason üretilmiş ürünleri ile pazarımızdaki faaliyetlerini genişletmişlerdir. Ayrıca Türkiye pazarına ilk defa giren yabancı şirketler ile belli boyutta yabancı sermaye girişi gerçekleşmiştir (DPT, “9.Kalkınma Planı Raporu”, 2007: 40). Üretime dönük doğrudan yatırımlar olmasa da yukarıda bahsedilen bu gelişmelerin pazarın büyümesine, ürünlerin çeşitlendirilmesine ve istihdama katkıları bulunmaktadır. Sektörde 1999–2001 arasında ekonomik krizler nedeniyle yatırımlar düşük seviyede kalmış, toplam yatırım 2000 yılında 69 milyon dolar, 2001’de 77 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Ancak ekonominin düzelmesiyle 2002 den itibaren yatırımlar artmıştır.

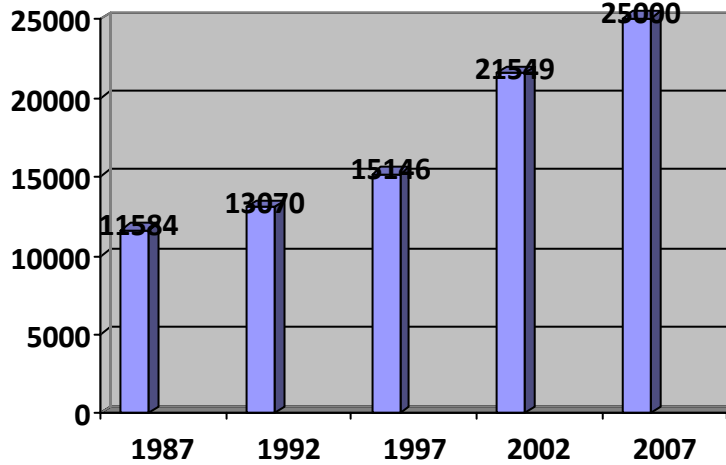
Doğrudan yabancı yatırımların artması, iç yatırımların sağlıklı bir artış eğilimine kavuşması sağlık, ilaç ve Ar–Ge ve yatırım alanlarında uzun vadeli istikrarlı politikaların belirlenmesi ve uygulanması şartına bağlıdır. Özellikle Ar–Ge ve yeni teknoloji alanlarında doğrudan yabancı ve yerli yatırımların ciddi boyutlarda gerçekleştirilmesi ile sektörün rekabet gücünü yükseltip dünya pazarlarında önemli paylara ulaşarak ülkemiz kalkınmasında önemli role sahip olabilmesi için kaçınılmaz bir gereklilik olduğu kabul edilmiştir. Son yıllarda görülen yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının bu olumlu görüntüsünün beklentilere cevap vererek artması istikrarlı, tutarlı ve özendirici ulusal ilaç politikalarının uygulanmasına bağlıdır (DPT,2007:40).

3.6. Türkiye İlaç Sektöründe İstihdam

Türkiye ilaç sanayinin son 20 yılda istihdamda % 124, yüksek eğitim görmüş personel sayısında ise % 679 artış sağlaması önemli bir gelişmedir. Sektörde yüksek eğitim almış personel oranı diğer sanayi sektörlerinden daha yüksektir. 2000 yılı itibariyle yüksek tahsilli personel oranı % 46 düzeyindedir. 1995–2000 yılları arasında sektörde çalışan gruplar içinde, ekonomist sayısı % 79, çoğunluğu pazarlama/satış bölümlerine ait olmak üzere idari personel % 85 artmıştır. Teknisyen sayısında % 58, kalifiye işçi sayısında % 45, düz işçi sayısında % 79’luk bir artış yaşanmıştır. Veriler sektörün

yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir istihdam yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Son yıllarda gözlemlenen rakamlardaki gelişme de bu trendi doğrulamaktadır. Son yirmi yılda ilaç sektöründeki istihdam Şekil 9’da özetlenmiştir (İEİS, 2010).

Şekil 9: Son Yirmi Yılda İlaç Sektöründe İstihdam



Kaynak : İEİS, 2010

İlaç sektörü, yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir üretim yapısına sahiptir. Yaklaşık 25 bin kişiyi istihdam eden sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı %50'nin üzerindedir. Sektörde, ileri teknolojiye uyum sağlayacak yüksek eğitim görmüş personel istihdamı artmakta ve buna bağlı olarak teknik bilgi düzeyi yükselmektedir.

Sonuç olarak; ileri ülkeler ilaç sanayisinde karşılaşılan duruma benzer şekilde ülkemizde de ilaç sektöründe yüksek teknolojiye uyum sağlayacak yüksek eğitim görmüş personel istihdamı artmakta ve buna bağlı teknik bilgi düzeyi yükselmektedir (İEİS, 2010).

3.7. Dünya İlaç Pazarı İle Türkiye'nin Rekabet Edebilme Gücü

Dünya da yaklaşık 35 ülkede Dünya Sağlık Örgütü'nün kurallarına uygun kalitede üretim yapılabilmektedir. Yeni ilaçlar dünyada 7–8 ülkede keşfedilmektedir. Dünya ilaç pazarının % 60'ın üzerindeki payını çokuluslu firmalar paylaşmaktadır.

İlaç sanayi en yüksek katma değer sağlayan sektörler arasında üst sıralarda yer almaktadır. 2004 yılı verilerine göre 546 milyar dolara ulaşan toplam dünya pazarında en büyük payı % 45,3 ile ABD almaktadır. Bunu % 28,3 ile AB ülkeleri takip etmektedir. AB ülkelerinde dış ticaret dengesinde en yüksek artı değere ulaşan ürünler ilaçlardır. Uluslararasılaşma bölümünde yapılan SWOT analizini Türkiye ilaç sanayi için Devlet Planlama Teşkilatının raporuna göre sektörün güçlü yönleri, zayıf yönleri, sağladığı fırsatlar ve olası tehditleri Tablo 6'da aşağıdaki gibi sıralanmıştır (DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007–2013 İlaç Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu Ankara, 2007).

Tablo 6: İlaç Sektörünün Güçlü Yönleri, Zayıf Yönleri, Sağladığı Fırsatlar ve Olası Tehditleri

<p>Güçlü Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası standartlarda klasik üretim teknolojisine, sistemlerine ve üretim kapasitesine sahip olunması • Kalifiye iş gücüne sahip olunması • Pazarda gerçekleşen güçlü büyüme eğilimi • Modern ilaç üretiminde ve kontrolünde 55 yıllık deneyim 	<p>Zayıf Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni teknolojilerin kullanılmaması ve yeni ilaç için Ar-Ge yapılamaması • Rekabet gücünde yetersizlik • Ulusal kuruluşların önemli bölümünün aile şirketi yapısında olup tam kurumsallaşmamış olması • Devletin pazara müdahalesinin ve sağlıksız rekabetin yoğun oluşu • Ar-Ge olanaklarının bir program ve strateji içinde gerçekleştirilememesi
<p>Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması ve sağlık sigortasının tüm nüfusa yaygınlaştırılması ile tek kurum bünyesinde toplanması • Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'nun kurulacak olması • İlaçta Ar-Ge alanında klinik çalışmaların ülkemizde yapılabilmesi • Kamu ilaç alımlarında beklenen optimizasyon • AB mevzuatına uyumda alınan önemli mesafe • Yabancı yatırımların özendirilmesindeki gelişmeler • Ekonomide olumlu ve istikrarlı gelişme • Türkiye AB arasındaki paralel ticaretin müzakere sürecinde kabul edilerek başlatılma olasılığı 	<p>Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dünyada bilim ve teknolojiye üstel artış ve fon oluşturamayan sektörün Ar-Ge'ye kaynak ayıramaması • Bütçe imkanlarının ve halkın alım gücünün kısıtlı oluşu • Kredi maliyetlerinin dış rekabete oranla yüksek oluşu • Yüksek eğitim ve öğrenimin 21. yüzyıl gereksinimini karşılayamaması ve beyin göçü • Küreselleşme etkileri ile yurtdışı firmalarının pazara penetrasyonlarında artış • Devletin Ar-Ge plan ve programlarının sanayi ve üniversite arasında bir sinerji yaratamaması

Kaynak: DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007–2013 İlaç Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu Ankara, 2007

Ülkemizde çok yüksek bir potansiyele sahip olan ilaç sektörü rekabet parametreleri değerlendirmesine göre dünya pazarında istenen rekabet gücüne henüz ulaşamamıştır. 2003 verilerine göre sektörün dünya pazarı içindeki payı % 1 civarında, Türkiye sanayi üretimi içindeki payı ise % 1,3 civarındadır.

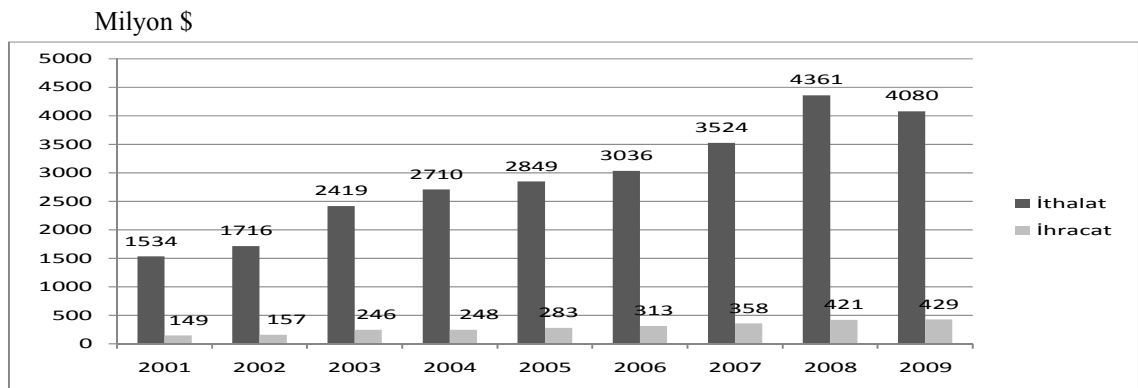
Dünya ilaç pazarlarında çok önde olmayan ülkelerin yönetimlerinin doğru politikaları ve akılcı, yapıcı destekleri ile bu alanda önemli gelişmeler sağlamış ülke sayısı azımsanmayacak boyuttadır. Hindistan, Çin, İsrail, Tayland gibi ülkeler dünya pazarlarında akılcı ve istikrarlı ilaç ve Ar-Ge politikaları ile önemli bir rekabet gücüne ulaşmışlardır (TOBB, 2010).

3.8. Dış Ticaret

Ülkemizde pek çok tedavi grubundan ilaç ithalatı olmakla beraber ağırlıklı olarak, çok yeni ve yüksek teknoloji gerektiren preparatlar, bazı aşular, kan faktörleri ve biyoteknolojik ilaçlar ithal edilmektedir.

Dış pazarlarda rekabet gücünün artırılabilmesi sadece sektörün çabaları ile gerçekleşecek bir olgu değildir. Devletin tanıtım faaliyetlerine katılımı, özellikle de Araştırma Geliştirme potansiyelinin dünyadaki örnekleriyle uyumlu kalkınmanın öncüsü olacak şekilde teşviki gerekmektedir. Ürünlerimizin kalite ve güvenilirliğini belgeleyecek uluslararası kabul görececek bir kurumsal yapılanma gerçekleşmelidir. Hammadde ve mamul ilaç bazında ilaç sektöründe ihracat değerleri Şekil 10'da gösterilmektedir (TİSD, 2010).

Şekil 10 : İlaç Sektöründe İhracat



Kaynak : TİSD,2010.

İlaç Sanayi çok gelişmiş olanlar dâhil tüm ülkelerde, ilaç ve ilaç hammaddesi ithalatı yapılmaktadır. İlaç sektörü için önemli olan ithalat miktarı değil, ihracatın sektör kapasitesinin gerisinde kalması ve dış ticaret dengesinin ithalat lehine hızla gelişmekte oluşudur.

İlaç Sanayi çok gelişmiş olanlar dâhil tüm ülkelerde, ilaç ve ilaç hammaddesi ithalatı yapılmaktadır. İlaç sektörü için önemli olan ithalat miktarı değil, ihracatın sektör kapasitesinin gerisinde kalması ve dış ticaret dengesinin ithalat lehine gelişmekte oluşudur.

Dış pazarlarda rekabet gücünün artırılabilmesi sadece sektörün çabaları ile gerçekleşecek bir olgu değildir. Devletin tanıtım faaliyetlerine katılımı ve teşviki gerekmektedir. Ürünlerimizin kalite ve güvenilirliğini belgeleyecek uluslararası kabul görececek bir kurumsal yapılanma gerçekleşmelidir (TİSD, 2010).

3.9. Sektörün Geleceği

Türkiye'nin ilaç sektöründe dünya pazarlarında rekabet düzeyi yüksek bir konuma gelebilmesi; yeni teknolojilere özellikle biyoteknolojiye ve nanoteknolojiye uyum sağlanması, teknoloji geliştirmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin özellikle geleceğin ilaçlarına dönük olarak planlanması ve yönlendirilmesi ve ticari değeri olan çıktılara ulaşılabilmesi ile mümkündür.

Bugün için, özellikle yenilikçi çalışmalar göz önüne alındığında ilaç sanayi ve üniversiteler arası ortak projelendirme çalışmalarının istenilen biçimde ve yeterlikte olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunu aşmanın başlıca yolu, her iki tarafın harcadığı emek, zaman ve fonları akılcı biçimde bütünleştirip sonuç üreterek, iç ve dış pazarlarda kabul görececek yeni ürünlere dönüştürmeyi başarmaktan geçmektedir. Dolayısıyla birbirinden habersiz yürütülen araştırmalar yerine, sanayide kullanılabilirliği yüksek çalışmaların yürütüldüğü, projelendirildiği ortak faaliyetlere yönelmek bir zorunluluktur. Maalesef bu düzen bugüne kadar sağlanamamış ve ilaç haline gelebilecek hiçbir buluş gerçekleşmemiştir (Klinik, 2010).

TÜBİTAK, Cumhuriyetin 100. yılına kadar teknoloji alanında ülkemizde yapılması gerekenleri belirlemek ve bu alanda yönetimlere, sanayi sektörlerine, bilim adamlarına ufuk çizebilmek ve ulaşılabilir hedefleri belirleyerek bir yol haritası belirlemek üzere sektörümüzün de katıldığı Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesini tamamlanmış ve yayımlamıştır.

TÜBİTAK'ın Vizyon 2023 teknoloji öngörü projesinde ilaç sektörü için;

1. Yaşam bilimleri ve biyoteknoloji (moleküler biyoloji ve gen teknolojileri) alanlarında yetkinlik kazanılarak yüksek teknolojlili tedavi sistemleriyle bu amaçla kullanılan malzeme ve cihazların geliştirilmesi, yurtiçinde üretilmesi,
2. Mamul ilaç üretimi yanında araştırma kapasitesi de yüksek bir ilaç sanayine sahip olunması ve bölgede güç sahibi olunması öncelikli alanlar olarak belirlenmiştir.

21.Yüzyılın teknolojisi olarak kabul gören biyoteknoloji 5-6 farklı sektörde geniş ölçüde uygulanmakta olmasına karşın en çarpıcı sonuçlar ilaç ve tıp alanında alınmaktadır (Klinik, 2010).

Ülkemizde biotek ilaç alanında henüz bariz bir gelişme görülmemektedir. Konunun sektör için öneminin anlaşılması ve etkinlik kazanılması için İKEV (İlaç ve Kimya Sanayi Araştırma Vakfı) olarak seri toplantılar seminerler düzenlemektedir.

Hedef sadece sanayi ile üniversite arasında işbirliği yapmak değildir. Hedef, Sanayi-Üniversite ve Devlet üçgeninde biyoteknoloji ve nanoteknoloji sahalarında gerekli yatırım ve işbirliğini sağlayarak araştırma-geliştirmede çağdaş seviyeye ulaşmaktır. Bu konularda yeterli işbirliği yapılmamaktadır.

Türkiye'de biyoteknolojinin ilk basamaklarında da olsa gerçekleşen çalışma ve ürünler mevcuttur. Geç kalınmış olsa da biyoteknolojinin ilaçlarda da ilk adımların atılması gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin örneğin; Hindistan, Kore, Singapur vb. ulaştıkları çarpıcı konumları ortadadır.

Hindistan kalkınmasının bütün imkânsızlıklarına karşın zamanında bilim teknoloji ve sanayi yatırımlarına endekslenmiş bu kararını ısrarcı bir şekilde sürdürülmüştür. Örneğin 22 devlet enstitüsü yüksek teknoloji alanlarında faaliyet göstermektedir.

Hindistanda küreselleşmekte öncelik kazanan ilaç Sanayi biyoteknolojide de önemli mesafeler alacaktır. Türkiye ise uzun yıllar ekonomik istikrarsızlığın ve ulusal ilaç politikasının yokluğunun sıkıntısını yaşamıştır, yaşamaktadır.

Türkiye'nin ekonomik kalkınmasının beklenen düzeyde gerçekleşmesinde model olarak "teknolojik inovasyon" un seçilmesinin zorunlu olduğu açıktır. Yüksek katma değerli ve uluslararası pazarda talep göreceği yeni yüksek teknoloji ürünleri; gelişmemizin araçları olacaktır. İlaçta bu kategori içindedir. Bu hususlar gerçekleşmediği takdirde Türkiye bu sanayi devriminde de maalesef istenen yeri alamayacaktır.

TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği)'ın Haziran 2006 tarihli "Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye'de Biyoteknoloji İşbirlikleri Raporunda" belirtildiği üzere bu açıdan düşünüldüğünde Türkiye'nin öncelikle gerekli teknolojik yeniliklere kolayca adapte olacak güçlü bir biyojenerik ilaç ve ilaç hammaddesi üreticisi olma yaklaşımı benimsenmelidir.

Devletin, üniversitelerin, ilgili sektörlerin, oluşacak risk sermayesi kuruluşlarının geniş vizyonla belirlenmiş bir ulusal biyoteknoloji Ar-Ge projesinin paydaşları olarak yer alacakları, tutarlı bir organizasyonla girişimlerin başlamasında daha fazla geç kalınmamalıdır. Teknolojik gelişmemizi devlet adına yönlendirecek/yürütecek yüksek Teknoloji Bakanlığı (veya müsteşarlığı) kurulmalıdır (Klinik, 2010).

İç Pazar büyümesinin yıllık ortalama % 6-8 düzeyinde olması, onkoloji ilaçlarının 2011 sonrasında en büyük terapötik grup ilaçları teşkil edeceği, biyofarmasötiklerin yıllık ortalama % 10-11 civarında artacağı beklenmektedir.

Sektörün gelişme ve değişiminde en önemli etkenlerden biri hala kamunun ilaç fiyatlandırma ve geri ödeme uygulamaları ve buna bağlı kararları olduğu dikkate alındığında değişimin orta-uzun vadeli projeksiyonunun çok isabetli olması mümkün olamamaktadır. Gelecekte devletin ilaç politikası ve uygulamalarının ağırlıkla rol oynayacağı ve iç pazarın buna göre şekilleneceğini kabul etmek doğru bir öngörüdür.

2000 yılından sonra izlenen politikaların sonucu Türkiye bugünkü durumu itibarıyla doğrudan yabancı sermayeli firma yatırımlarını veya yerli sermayeli yatırımcıları

cezbedecek bir seyir göstermemiştir. Düzensiz ve belirsiz politika ve uygulamalar sektörü ithalata itmiştir. Üretim tesisleri bulunan müesseselerin dahi üretimden ithalata kayması bir ülke için istenecek bir durum değildir. İthalata dayalı bir kalkınma modeli ülkeye istihdam ve katma değer yaratma olanağı vermemekte ve araştırmayı teşvik etmemektedir.

Sayısı giderek azalan üretim tesisleri araştırmaya dayalı sağlam bir sanayinin varlığına olanak sağlayamaz. Sanayinin ülke ekonomisi teknolojisi ve geleceğin ilaçlarına yönelmesi ancak İrlanda gibi Hindistan gibi ülkelerdeki sürekli ve tutarlı devlet-sanayi ve üniversite işbirliğinden geçmektedir. Maalesef yıllarca süren olumsuz politikalar Türk ilaç sanayinin bugün sıradanlaşarak yabancılaşmasına neden olmuştur (Klinik, 2010).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE İLAÇ SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞAN FİRMALARLA YAPILAN ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Problemi

Ulusal firmalar uluslararası firmalar haline gelirken çeşitli stratejiler kullanabilmektedir. Bu süreçte çeşitli nedenlerle el yordamı ile de yol alınabilmektedir. Bu durum uluslararasılaşma sürecinde zaman ve para kayıplarına yol açabilmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Uluslararasılaşma kararı alan firmaların Türkiye koşullarına paralel olarak uluslararası pazarlarda kendilerine daha uygun ve hızlı yaklaşımı kullanmaları amacıyla farklı uluslararasılaşma modellerini incelemek ve firmalara bu süreçte zaman kazandırmak üzere öncelikle bir bilimsel yazın taraması yapmaktır.

Firmaların uluslararasılaşma kararı alırken kendi iç dinamiklerinin nasıl değiştiğini tespit edebilmek; uluslararası pazarlara giriş modelleri arasından yerli ilaç firmalarına en uygun olanlarını araştırmak ve sonunda uluslararasılaşma kararı vermiş dört ilaç firması ile görüşerek süreçleri açığa çıkarmak amaçlanmaktadır. Alan çalışmasında ayrıca ulusal firmaların, uluslararasılaşma kararı almalarındaki sebepleri -özellikle ilaç firmalarının yapılarını araştırarak- açığa çıkarmak üzere çalışma yürütülmüştür.

4.3. Araştırmanın Önemi

Uluslararasılaşma kararı alan firmaların Türkiye koşullarına paralel olarak uluslararası pazarlarda kendilerine daha uygun ve hızlı yaklaşımı kullanmaları amacıyla farklı uluslararasılaşma modellerini incelemek, firmaların karşılaştıkları engel ve zorlukları ortaya çıkararak yeni uluslararasılaşma sürecindeki firmalara bu süreçte ışık tutmak ve zaman kazandırmak anlamlı bir çaba olabilmektedir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Görüşülen ilaç firmalarının uluslararasılaşma süreci 1990'lı yıllarda başlamış ve artış göstererek devam etmiştir.
2. Görüşülen ilaç firmaları uluslararası pazarda deneyim ve bilgi kazandıkça farklı yollarla ihracata devam etmişlerdir.
3. Uluslararasılaşma sürecinde, ülkelerin coğrafi yakınlığı firmalar için tercih nedeni olmuştur.
4. Görüşülen ilaç firmaları uluslararasılaşma sürecine mevcut ürünleri ile girmişlerdir.
5. Teknoloji, görüşülen ilaç firmaları için avantaj olmuş ve uzak ülkelere ihracatı kolaylaştırmıştır.
6. İlaç firmaları uluslararasılaşma sürecinde çeşitli teşvik ve devlet desteklerinden faydalanmışlardır.
7. Görüşülen ilaç firmaları 1990'lı yıllarda çoğunlukla Upsala Modeli ile uluslararasılaşmışlardır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

İlaç sektöründe yerli dört ilaç firması ile yüzyüze görüşme yapılabilmektedir.

4.6. Yöntem

Bu çalışmada önce bilimsel yazın taraması ile uluslararasılaşma süreci ve modelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından bu süreci geçirmiş ve geçirmeye devam eden dört yerli ilaç firması örnek olarak ele alınmış ve firmanın ulaşılabilen yöneticileriyle derinlemesine yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

4.7. Alan Çalışmasının Bulguları

Araştırma kapsamına giren firmaların görüşme yapılabilen yöneticilerinin talepleri üzerine firma isimleri gizli tutulmuştur. Ancak genel bir fikir vermesi açısından görüşme yapılan dört yerli ilaç firmasının genel özellikleri şöyle derlenmiştir:

- Firmalar, 1910 ile 1952 yılları arasında Türkiye’de kurulmuşlardır.
- Firmalar yaklaşık 1000 ile 3000 arası personel istihdam etmektedir.
- Firmalar uluslararası pazarda en az onbeş en fazla otuzaltı ülkeye ihracat yapmaktadır.
- Firmalar yıllık 12.000.000 \$ ile 30.000.000 \$ arasında firmanın pazardaki payına bağlı değişkenlik gösteren ihracat gerçekleştirmektedir.
- Firmalar Rusya Federasyonu, Ortadoğu Ülkeleri, Afrika, ABD, Avrupa Ülkeleri Vietnam, Yemen, Japonya’ya kadar çok geniş bir yelpazede ihracata devam etmektedir.

Firmalara sorulan sorular ve yanıtları aşağıdaki bölümlerde derlenmiştir.

4.7.1. Firmaların Uluslararasılaşma Süreci

Yüzyüze görüşme için hazırlanan ankette birinci soru “Hedefleriniz arasına uluslararasılaşma ne zaman girdi? Kaç yıldır uluslararası bir firma olduğunuzu düşünüyorsunuz?” olup firmaların yanıtları şöyledir:

A. FİRMASI:

Firmamız 1942 yılında kurulmuştur. 1982 yılında serum fabrikası holdinge katılmış ve bu yıllardan sonra kapasitenin artması ile birlikte ihracata yönelik çalışmalara başlanmıştır. 1980’li yılların sonlarında Sovyetler Birliği pazarına girilmiş ve ilk özel eczane Moskova’da açılmıştır. Yani firmamız 90’lı yılların başından itibaren çok uluslu bir kimlik kazanmıştır.

B. FİRMASI:

1950’li yıllarda kurulmuş olup 1990’lı yıllarda, ihracatın Türk ilaç sanayisi için ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Rusya Federasyonu ülkelere ofis açıp, kendi lisansı altında bulunan ürünler o ülkelere pazarlanmaya başlanmıştır. Yirmi yıldır uluslararası pazarda bulunmaktayız. Bazı yıllarda durma noktasına gelen ihracatımız her dönemde önemini korumuştur.

C. FİRMASI:

Firmamız 1920’li yıllarda kurulmuş ve 1990’lı yılların başında uluslararasılaşma sürecine başlamıştır. Yaklaşık 20 yıldır dış pazarlarda bulunmaktadır. Türkiye’de çağdaş eczacılığın gelişmesinde büyük rolü olmuştur.

D. FİRMASI:

1910’lu yıllarda kurulmuş olan firmamızda uluslararasılaşma süreci aracı firma kanalı ile 1990’lı yılların sonlarında Kuzey Afrika ülkeleri ile başlamış daha sonra Rusya Federasyonu ve Ukrayna ile devam etmiştir. 1910’lu yıllarda eczane olarak ilaç üreten firmamız 1920’li yıllarda fabrika açarak üretimine devam etmiştir.

Ankette yer alan ikinci soru “Şirketiniz kuruluş aşamasında sadece iç pazara mı yönelmişti yoksa hep ihracat fikri var mıydı?” biçimindedir ve yanıtları şöyledir:

A. FİRMASI:

Sadece iç pazara yönelmişti. Ancak; yurtdışına açılma fikrine, kuruluş aşamasından itibaren, firma yöneticileri tarafından sıcak bakılmıştı.

B. FİRMASI:

1950’ li yıllarda kurulduğu için sadece iç pazara yönelinmişti. Uluslararasılaşma ya da ihracat düşüncesi hiç yoktu.

C. FİRMASI:

Kuruluş aşamamızda, Türkiye ilaç sektörü açısından hem doyurucu hem de karlı bir pazar olduğu için ihracat fikri hiç yoktu, sadece iç pazara yönelinmişti.

D. FİRMASI:

Firmamız kuruluş yılları ve sonrasında sadece iç pazara yönelmiştir. Ancak; yönetimin 1981 yılında değişmesiyle ihracat fikri oluşmuştur.

Ankette yer alan üçüncü soru “Uluslararasılaşma kararı verme sebepleriniz nelerdir?” biçimindedir ve yanıtları şöyledir:

A. FİRMASI:

90'lı yıllara gelindiğinde şirketin kapasitesi ile birlikte, yurtdışından “lisansör firma” sayısı da oldukça artmıştı. Bu yıllarda dünyanın değişik ülkelerinden 28 şirketle lisans anlaşması vardı, bu ülke ve firmaların ürünleri, Türkiye’de firmamız üretim tesislerinde üretilmekteydi. Bu sayede, tecrübe, teknolojik gelişmeler ve kapasitenin artması yurtdışına açılmayı zorunlu kılmıştır. Bu sayede ilişkiler firma için yurtdışına açılmada bilgi birikimi sağladığı gibi itici bir güç olmuştur.

B. FİRMASI:

Firmamızda oluşan üretim fazlası yani üretilen ürünlerin stoklarda beklemesi, çok kısa sürede satılamaması gibi nedenler ve ihracatın karlı görünmesi rakiplerimiz gibi bizi de yurtdışı pazarlarda arayış içerisine itmiştir.

C. FİRMASI:

Globalleşme ile birlikte başlayan ve hızla yapılan yatırımlarla artan üretim kapasitesi, yeni pazarların arayışlarına neden olmuş, böylece uluslararası bir firma olma hedefi ilkeler arasına girmiştir.

D. FİRMASI:

90'lı yıllarda Türkiye’de ticaretteki oluşumlar ve rekabet şartları değişmiştir, yurtdışı pazarlar daha fazla karlılık göstermeye başlamıştır. Zaten hedeflerimiz arasında olan uluslararasılaşma süreci bizim için bir zorunluluk olmuştur.

Ankette yer alan dördüncü soru “Uluslararası pazara açılırken ilk olarak nasıl bir yol izlediniz? (lisans anlaşmaları, isim hakkı kullanımı, ortak girişim, sözleşmeli üretim, şirket satın alma, bağımsız araçlar vb.) Neden bu yolu izlediniz?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

- Var olan lisanslar Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerini kapsayacak şekilde genişletilmiş ve bu ülkelerdeki üretim ve pazarlama/satış hakları alınmıştır.

- Şirket çalışanlarından ekipler oluşturulmuş ve ziyaretler yapılmıştır.
- Mevcut satış-pazarlama ekibinden insanlar seçilerek bu ekibe araştırmalar yaptırılmıştır.
- Türkiye’den giden Bölge Şefi ve Müdürler oradaki ekibin eğitimini sağlamıştır.
- Sözleşmeli üretim de yapılmış, ancak talebin % 95’i Türkiye’den ithal edilmiştir.
- Kesinlikle kendi firmamızın temsilciliği kurularak bu şirket üzerinden bütün operasyonlar yürütülmüştür.

B. FİRMASI:

Öncelikle, ihracat yapılmasına karar verilen ülkelerde ofisler açıp, bu ülkelerde aktif pazarlama yaparak ürünlerin satışı hedeflenmiştir. O dönem için bu hamlenin doğru olduğu düşünülmüştür.

C. FİRMASI:

İhracat yapmayı düşündüğümüz ülkelerde bağımsız temsilciler kullanmak yerine o ülkelerde ofisler açıp pazarlama faaliyetlerinde bulunulmuştur. Firmamızda, ihracat faaliyetleri, yabancı dili iyi derecede olan elemanlarımızla yürütülmüştür.

D. FİRMASI:

İlk olarak aracı firma kanalı ile ihracat yapılmıştır, sonraki senelerde kendi ofis ve şirketimiz kurularak devamlılık göstermiştir. İhracat yapılan ülkelerdeki şartları gözlemlemek açısından öncelikle aracı firma kullanılmış, herhangi bir yatırım yapılmamıştır. Sonraki yıllarda deneyim kazanıldıkça ülkelerde kalıcılık sağlanmıştır.

Ankette yer alan beşinci soru “İhracatın yapıldığı pazara satış temsilciliği kurdunuz mu?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Evet. Temsilcilikten öte 100’ün üzerinde satış temsilcisi bulunan bir ekip ve ondört farklı bölgede bölge temsilcilikleri kurularak bunlara işlerlik kazandırıldı.

B. FİRMASI:

İhracatı uzaktan yapmak yerine o ülkedeki şartlara ve havaya uygun olarak yapmak ilkesiyle bir temsilcilik kurduk.

C. FİRMASI:

O ülkeye direk satış birimi kurarak ihracata başladık.

D. FİRMASI:

İlk yıllarda çok kapsamlı olmayan bir birim kurulmuş olup daha sonraki yıllarda o ülkenin diline ve kültürüne uygun temsilciler alınarak satış birimi genişletilmiş, kendi ofis ve satış ekiplerimiz oluşturulmuştur.

Ankette yer alan altıncı soru “İhracatın yapıldığı pazara üretim birimi kurdunuz mu?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

İhracata başladıktan sonra ilerleyen yıllarda iki ürün için üretim yapıldı. Ancak, geri kalan yüze yakın ürün tamamen Türkiye’den getirtilmiştir.

B. FİRMASI:

O ülkede üretim yapmak o dönem için kesinlikle bir hedef olarak belirlenmemiştir.

C. FİRMASI:

Üretim birimi kurmadık, hala da böyle bir birim kurulması düşünülmemektedir.

D. FİRMASI:

Artan ürün taleplerini daha ekonomik üretmek için çeşitli ülkelerde üretim birimlerimiz oluşturulmuştur.

Ankette yer alan yedinci soru “Sistemli ve programlı mı uluslararasılaştınız, yoksa şartlara ve talebe göre mi hareket edilmiştir?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

İlk önce ihracatı yapılacak olan ürünlerle ilgili hedefler konuldu, stratejiler geliştirildi, daha sonra yaşanan tecrübelerle göre bu hedefler ve stratejiler revize edildi. Yapılan araştırmalar sonucunda da ürün ve fiyat politikaları belirlendi.

B. FİRMASI:

Pazar araştırmasıyla, ihracat yapılacak olan ülke için kolaylıkla satılıp çok büyük ölçüde kazanç sağlanacak olan ve doktorlar tarafından tercih edilen satış hacmi yüksek ürünler seçilmiştir. Daha çok şartlara ve talebe göre hareket edilmiştir.

C. FİRMASI:

O dönem daha çok ihracat yapılacak ülkede pazar araştırılmış, eczane ve doktorlarla görüşülerek talep edilecek olan ürünler seçilmiş ve bu ürünlerin ihracatı yapılmıştır. Rusya Federasyonunda ilk satış ruhsatı hakkı alan firma olmanın avantajları da kullanılmıştır. Daha çok ülkedeki talep doğrultusunda hareket edilmiştir.

D. FİRMASI:

Bu sürece girilirken firma ilkeleri kapsamında hedefler belirlenmiş olup, pazar araştırmaları yapılarak satış ekibi ve sistemleri geliştirildi.

Ankette yer alan sekizinci soru “Uluslararasılaşmaya başladığınızda ihracat faaliyetleriniz sürekli ve düzenli miydi?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

İlk ihracat faaliyetleri kesinlikle bir sistematığe bağlı değildi. Ama zamanla önce temsilcilik sonra da firma (% 100 Türk sermayeli Rus şirketi) açılarak düzenli tanıtım ve satışlar yapıldı.

B. FİRMASI:

İlk yıllarda ihracatı yapılan ürünler açısından bir süreklilik ve düzenlilik söz konusuydu.

C. FİRMASI:

İlk iki-üç yıl ihracat faaliyetimiz düzenli ve süreklidir, daha sonra ihracat yapılan ülkenin kendini toparlamasıyla ihracat faaliyetlerimiz durma aşamasına gelmiş, başka ülke ve pazarlara yönelinmiştir.

D. FİRMASI:

Süreklili bir ihracatımız mevcuttu ve artarak devam etmiştir.

4.7.2. Firmaların Uluslararasılaşma Sonrası Gelişmeleri

Ankette yer alan dokuzuncu soru “Uluslararası pazarda deneyim kazandıktan sonra satış hacmi ve ihracatınız nasıl etkilenmiştir?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

En önemlisi, herşey bir sisteme bağlandı ve o ülkeye özgü satış politikaları oluşturuldu. Bunun sonucunda da pazarda kalıcılık sağlandı.

B. FİRMASI:

İlk yıllarda artış eğiliminde olan ihracatımız sonraki yıllarda durma noktasına gelmiş ve daha sonra uygulanan yeni yöntemlerle tekrar artış eğilimine girmiştir.

C. FİRMASI:

İlk günden bugüne kadar seçilen doğru ülke, strateji ve ürünlerle ihracat grafiğimiz sürekli olarak artış göstermiştir.

D. FİRMASI:

Satış ve ihracat hep artarak devam etmiş ve birçok ülkede kalıcılık sağlanmıştır.

Ankette yer alan onuncu soru “Uluslararasılaşmada deneyim ve bilginiz arttıkça ihracata farklı bir yöntemle mi yoksa aynı yöntemle mi devam ettiniz?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

İlerleyen yıllarda rakipler arttığı için yöntemlerimizde değişiklikler yapılmıştır. Ancak, sistemin ana yapısı korunmuştur.

B. FİRMASI:

İlk yıllarda uygulamış olduğumuz yöntemler 2006 yılında da tekrarlanmış fakat olumlu sonuçlar alınmadığı için 2009 yılında 23 yeni ülke ile anlaşmalar imzalanarak ruhsatlandırma süreci başlamıştır. Bu doğru yöntem devam ettirilir ve yatırım hamleleri gerçekleştirilirse firmamızın uluslararasılaşması büyük ölçüde tamamlanmış olacaktır.

C. FİRMASI:

İhracata başlanılan ilk yıllarda uygulanan yöntemler fayda sağlamamaya başlamıştır. 2005 yılı itibariyle yeni ülkelerle anlaşmalar imzalanmıştır ancak dış ülkelerde herhangi bir yatırım faaliyeti düşünülmemektedir. Farklı yöntemlerle de ihracatımız devam etmektedir.

D. FİRMASI:

Bazı ülkelerde (Lübnan, Endonezya, Vietnam vb.) dağıtım firması ve lisans anlaşmaları ile devam edilmektedir.

4.7.3. Firmaların Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Ankette yer alan onbirinci soru “Uluslararasılaşma sürecinin başında, ihracat yapmayı seçtiğiniz ülkelerde önceliğiniz fiziksel yakınlık mı, coğrafi yakınlık mı, psikolojik mesafe mi yoksa çevresel faktörler miydi? Bugünkü durumda tercihiniz nedir?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Bunların tamamı önemlidir. Ancak en büyük etken coğrafi olarak yakın olan, son dönemlerdeki SSCB'nin, büyük oranda ilaç ve tıbbi malzeme açığı olmasıydı. Hem Türkiye'nin hem de SSCB yetkililerinin çok ciddi destekleri sağlandı. Günümüzde de

uygun şartları olan her ülke tercih edilebilir. Çünkü gelişen teknoloji ile coğrafi olarak uzak olan ülkelerle bile çok çabuk iletişim kurulabilmektedir.

B. FİRMASI:

O dönem SSCB'nin dağılması ve sanayisinin durma noktasına gelmesi, pazar koşullarının çok cazip olması ve coğrafi yakınlık sebebiyle Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri tercih edilmiştir. Bugün ise dünyanın her yerinde yakalanan fırsatlar değerlendirilmektedir.

C. FİRMASI:

En yakın ve en büyük pazar Rusya Federasyonu idi. Aynı zamanda yabancı dil olarak İngilizce'nin büyük ölçüde kullanılması sebebiyle iletişimde zorlanılmamıştı. Bugün ise teknolojiye paralel olarak gelişen imkânlar sayesinde dünyanın birçok ülkesine ulaşılabilir.

D. FİRMASI:

En büyük etken Kuzey Afrika'da ki en büyük pazar olması, ülke şartları ve kar oranlarıydı. Çok yakın bir ülke değildi.

Ankette yer alan onikinci soru, "Uluslararasılaşmaya yeni ya da uyarlanmış bir ürünle mi girdiniz yoksa mevcut ürününüz ile mi girmiştiniz?" biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Mevcut ürünlerle çalışma yapıldı. Zaten ilahta özel olarak, belli bir ülkeye göre uyarlamak kesinlikle olası değildir.

B. FİRMASI:

Mevcut olan ürünlerimizden o ülke pazarında satış değeri olan ürünlerle girilmiştir.

C. FİRMASI:

Firmamızın ürün kataloğu içerisinde bulunan ve kar oranı yüksek olan ürünler tercih edildi.

D. FİRMASI:

Mevcut ürünler arasından ihracat yapılan ülkedeki yapılan araştırma ve talepler doğrultusunda ülke pazarına en çok hitap edecek ürünler seçilmiştir.

Ankette yer alan onüçüncü soru “Uluslararasılaşma süreci öncesinde şirketinizde yönetim ve organizasyon değişiklikleri oldu mu?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Olmadı. Ancak, Rusya Federasyonu ya da diğer ülkelere Türkiye’de kendini kanıtlamış satış ekiplerinin ataması yapıldı.

B. FİRMASI:

İhracat bölümü kuruldu ve ruhsatlandırma bölümü oluşturuldu. Bu yeni oluşuma göre üretim adımlarında da bazı değişiklikler olmuştur.

C. FİRMASI:

Sürece mevcut yönetim ve organizasyon yapısı ile girildi ve devam edildi.

D. FİRMASI:

Uluslararasılaşma sürecine başlamadan önce yönetimde değişiklikler olmuştu ve bu kararı alan aynı yönetimle süreç devam ettirildi. Profesyonel kadromuz zaten bulunmaktaydı.

Ankette yer alan ondördüncü soru “Firmanızda uluslararasılaşma deneyimi olan ortak veya yöneticiler var mıydı?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Sayıları az olmakla birlikte bazı yöneticiler vardı. Ayrıca şirketin yurtdışından lisansörlerle uzun süredir çalışması nedeniyle, yabancı pazarlar için deneyimli ekipler vardı.

B. FİRMASI:

Böyle bir tecrübeye sahip bir ortak veya yönetici yoktu.

C. FİRMASI:

İhracata başlanılan yıllarda firmanın Genel Müdürü dışında kimse yoktu.

D. FİRMASI:

Bu konuda uzman yöneticiler ve kadromuz bulunmaktaydı.

4.7.4.Uluslararasılaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Firmaların Önerileri

Ankette yer alan onbeşinci soru “Uluslararasılaşma sürecinde örnek aldığınız firmalar oldu mu? Neden?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

İlaç grubunun yurtdışında ilişkisi olan firmalar gözlemlendi. Ayrıca, o dönemde ihracat yapmış olduğumuz ülkede hiç çok uluslu ya da uluslararasılaşmış firma yoktu. Dolayısıyla bu ülkelerde yeni yeni faaliyete başlamış olan Hint, Macar, Yugoslavya firmalarının faaliyetleri ve organizasyonları incelendi. Ancak, devletlerarası ilişkiler sonucu yürüyen kötü olan iş ilişkileri yerine, sıfırdan başlayarak, modern anlamda ürün, satış ve organizasyon alanlarında kendi tarzımızı geliştirdik.

B. FİRMASI:

Türkiye’de bizimle aynı sektörde bulunan ve bizimle aynı ülkeye ihracata başlamış olan lider firmalardan birinin izlemiş olduğu yöntemleri izledik.

C. FİRMASI:

Türkiye’de aynı sektörde bulunan ve sektörde ilk defa ihracata başlayan firmayı örnek alarak bu sürece girdik.

D. FİRMASI:

Kesinlikle bir firma örnek alınmadı bizi örnek alan firmalar olmuştur.

Ankette yer alan onaltıncı soru “Bilgi ve iletişim teknolojileri sizi nasıl etkiledi? Teknoloji rakiplerinize karşı avantaj mı dezavantaj mı olmuştur?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Firmamız kurulduğu günden bu yana teknoloji ve bilgi sistemlerini çok iyi kullanmış ve yeniliklere her zaman hızla uyum sağlamıştır. Sektörde her konuda olduğu gibi ihracatta da lider firma olmasının en büyük sebeplerinden birisi de gelişen teknolojiye ayak uydurmasıdır.

B. FİRMASI:

Firmamız teknolojiyi yakından takip ettiği için bunu kendisine avantaj olarak kullanmayı başarmıştır.

C. FİRMASI:

Teknoloji sayesinde dünyanın birçok ülkesine ve kaynaklara çabuk ulaşılabilme avantaj olmasına rağmen herkesin de sizin bilgilerinize ulaşması bir dezavantajdır. Ancak; teknoloji firmamız açısından hep avantaj olmuştur.

D. FİRMASI:

Teknoloji uzak ülkelere olan ihracatımızın gelişmesi için fırsat olmuş ve bizi hep ileri noktalara taşımıştır.

Ankette yer alan onyedinci soru “Uluslararasılaşma sürecinde gümrük muafiyeti, kısa vadeli ihracat kredisi, yurtdışı mağaza yatırım kredisi gibi devlet yardımları

çerçevesinde sağlanan desteklerden faydalandınız mı? Faydalandıysanız hangileridir?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

Bu süreçte firmamız kesinlikle hiçbir destek almamış, her türlü faaliyetini tamamen kendi özkaynakları ile gerçekleştirmiştir.

B. FİRMASI:

İhracata başlanılan ilk yıllarda vergi konusunda sağlanan kolaylıklardan faydalanılmıştır. Ancak, şu an için bu tür kolaylıklardan faydalanılmamakla birlikte ruhsat giderleri konusunda yapılan teşvikler incelenmekte olup yararlanılması düşünülmektedir.

C. FİRMASI:

İhracatımızın ilk yıllarında fuar teşviklerinden, Eximbank kredilerinden ve vergi konusunda sağlanan kolaylıklardan faydalanılmıştır.

D. FİRMASI:

Firmamız hiçbir yardımdan faydalanmamış, yatırım ve gelişimini tamamen özkaynakları ile yapmıştır.

Ankette yer alan onsekizinci soru “Uluslararasılaşma sürecinde ne tür problemler yaşadınız?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

- Bankacılık sistemindeki farklılıklar ve para transferi konusunda zorlukları yaşanmıştır.
- Birçok ürün ya da kimyasal maddenin o ülke tarafından bilinmemesi ve o ülke mevzuatında yer almamasından dolayı gümrüklerde ciddi sorunlar yaşanmıştır.
- İlaça özel nakliye sigortası gibi sistemlerinin olmaması,
- Türk malının kötü imajı olması,
- Dış ticaret bilen kalifiye personelin az sayıda olması,

- Gidilen ülkeyle ilgili yeteri kadar bilgiye sahip olunmaması,
- Ülkelerarası anlaşmaların birçok konuda yetersiz kalması,
- Sağlık sigortası ödemelerinin bir sisteme oturmamış olması,
- Döviz kurlarındaki ani yaşanan değişiklikler.

B. FİRMASI:

- O yıllarda özellikle ilaç ya da tıbbi malzeme üzerine uzmanlaşmamış nakliyat şirketleri oldukça ciddi sorunlara yol açmıştır.
- Kalifiye elemanın bulunmaması,
- Ruhsatlandırma süreçlerindeki engeller,
- Türkiye'nin belirlenmiş bir ürün standart kontrol mekanizması olamamasından dolayı başkaları tarafından ihraç edilen kalitesi düşük ürünlerin “Türk Malı Kötüdür” imajı vermesi,
- Bankacılık sistemlerindeki farklılıklar ve uluslar arası ticaret anlaşmalarının yetersiz kalması.

C. FİRMASI:

- Eximbank kredilerinden faydalanmada yaşanan zorluklar,
- Para ve bankacılık politikalarının çok farklılıklar göstermesi,
- İhracat yapılan ülkelerde bulunan özel yasaların bilinmemesi.

D. FİRMASI:

- Ülke dinamiklerini öğrenmek en büyük sorun olarak karşımıza çıktı.
- Satış ekibi ve kadro oluşturmak büyük zaman ayırmamızı gerektirdi.
- Farklı yasalar ve düzenlemeler büyük zorluklar yaşamamıza sebep oldu.
- Bankacılık sistemi farklılıkları ise en büyük sıkıntılardan birisi olmuştur.

Ankette yer alan ondokuzuncu soru “Uluslararasılaşmak isteyen firmalara önerileriniz nelerdir? Nelere öncelik verilmelidir? Nasıl bir yol izlemelidir?” biçiminde olup yanıtlar şu şekildedir:

A. FİRMASI:

- Altyapı ve bilgi bankalarının oluşturulması, vergi ve ihracat yasaları, lisans ve izinler için gerekli olan yasal mevzuat desteği alınmalıdır.
- Gidilecek ülkeyle ilgili şirket içi eğitimler verilmeli, bu eğitimlerde sadece ticari konular değil, ülke ile ilgili eğitimler de yapılmalıdır.
- Ülke ve pazar çok iyi araştırılmalıdır.
- Ülke için kısa ve uzun vadeli plan ve hedefler belirlenmelidir. Gerçekçi yaklaşım ve analizlerle kar-zarar beklentileri ortaya konmalıdır.
- ülkede başarılı olmuş Türk ya da yabancı firmalarla temasa geçilmeli, bilgi alınmalıdır.
- Ürün yelpazesi çok iyi belirlenmelidir.
- Kaliteli üretim. Yurtdışına gönderilecek ya da orada üretilecek ürünlerin kesinlikle uluslararası pazarlarda rekabet edecek nitelikte olmalıdır.

B. FİRMASI:

- Uygun kadroların uygun zamanda işe alınması ve işe alınan yeni çalışanların eğitimlerinin sağlanması,
- İhracat yapılacak ülkeyle ilgili doğru dış ticaret politikaları belirlenmesi,
- Konusunda uzman, kararlı ve bu süreçte yılgınlık göstermeyecek olan yöneticilerin olması,
- Ülkenin ve satış pazarlarının iyi analiz edilmesidir.

C. FİRMASI:

- Bilgi ve donanım olarak yeterli personel istihdamı ve bu özelliklere sahip personelin yetiştirilmesi,
- Uluslararasılaşma sürecinde daha önceki ülkelerde yaşanan zorlukların iyi analiz edilmesi,
- Her ülkenin tercih edeceği ürünlerin farklılığının belirlenerek uygun ürünlerin seçimi.

D. FİRMASI:

- Pazar potansiyeli ile ilgili detaylı araştırma yapılmalı.
- Ülke ile ilgili doğru bilgilerin edinilmesi.
- Uluslararasılaşmanın zor ve sabır isteyen bir iş olduğu unutulmamalı.
- Bu süreçte yöneticiler yılgınlık göstermemeli ve sorunları çözmek için destek vermelidir.
- İlk başta ortak firma ya da bağımsız temsilcilikler büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’de bulunan dört tane yerel ilaç firmalarının uluslararasılaşma süreçleri incelenerek elde edilen bulgulara göre;

Görüşülen ilaç firmalarının uluslararasılaşma sürecinin sürekli artarak bugünlere geldiği düşüncesinde hareketle görüşülen ilaç firmaları deneyim, teknolojik gelişme, üretim kapasitesinin artması ve rekabet gibi sebeplerle 1990’lı yıllarda uluslararasılaşmaya başlamıştır. B firmasının ihracatı, ülkenin şartlarındaki değişiklikler nedeni ile bir dönem durma noktasına geldiyse de firmaların tamamı çalışma sistemleri ve ülkelere özgü satış politikaları oluşturmak, doğru stratejiler geliştirmek, yeni ülkelerle anlaşmalar imzalamak, teknolojiyi yakından takip etmek, uluslararasılaşma sürecindeki diğer firmaları örnek almak, temsilcilikler açmak ve düzenli tanıtım yapmak gibi farklı yöntemlerle uluslararasılaşma sürecine artış göstererek devam etmişlerdir.

Sonuçta 1990’lı yıllarda uluslararasılaşma sürecine giren bu ilaç firmalarının sürekli artış gösteren süreçle yollarına devam ettikleri görülmektedir.

Görüşülen firmaların dış pazarlarda deneyim ve bilgisi arttıkça, daha karlı ve kolay yöntemleri öğrenip ihracata farklı yöntemlerle devam edeceği düşünülerek şu bulgulara ulaşılmıştır:

Firmalar uluslararasılaşma süreçlerine pazar araştırmaları ve kolayla satılıp büyük ölçüde kazanç sağlayacak ürünlerin seçilmesiyle başlamışlar, uluslararası pazarlarda deneyim ve bilgi kazandıkça farklı yollarla ihracata devam etmişlerdir. A firması var olan lisansları Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerini kapsayacak şekilde genişletmiş, bu ülkelerdeki üretim ve pazarlama haklarını satın almış, sözleşmeli üretim de yapmış ve firmanın temsilciliğini kurmuş ancak sistemin ana yapısını korumuştur. B, C ve D firmaları ilk yıllarda uygulanan yöntemler fayda sağlamamaya başlayınca yeni ülkelerle anlaşmalar imzalamak, ruhsatlandırma süreci başlatmak, dağıtım firması ve lisans anlaşmaları yapmak gibi farklı yollar izlemişlerdir.

Sonuç olarak, görüşülen firmaların uluslararasılaşma sürecindeki deneyim ve bilgi birikimi arttıkça farklı yollar ve yöntemlerle ihracata devam ettikleri görülmüştür.

Uluslararasılaşma sürecinde firmaların tamamı büyük oranda ilaç ve tıbbi malzeme açığı bulunan ve pazar koşulları cazip olan ülkeleri tercih etmiş ancak bu doğrultuda A, B ve C firmaları için coğrafi yakınlık ayırt edici özellik olup Rusya Federasyonu ve Bağımsız Devletler Topluluğuyla ihracata yönelmişlerdir. D firması için ise coğrafi yakınlık ayırt edici olmamış ve uluslararasılaşma sürecine Kuzey Afrika'ya ihracat yaparak başlamıştır. Şu anda dört firma da gelişen imkanlar sayesinde dünyanın her yerinde yakalanan fırsatları değerlendirmektedir.

Görüşülen ilaç firmalarının uluslararasılaşma sürecine coğrafi olarak yakın ülkelerden başladığı öngörüsünden hareketle elde edilen sonuçlarda coğrafi yakınlığın çok önemli olduğu ancak tek başına yeterli olmayıp pazar fırsatları ve karlılık oranının da önemli ölçüde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşülen firmaların uluslararasılaşma sürecine mevcut ürünleri ile girdiği, ilaçta ihracat yapılacak ülke için ayrıca bir ürün tasarlanıp geliştirilmediği düşünülerek elde edilen bulgularda;

A firması, ilaç sektöründe ürünü özel olarak belli bir ülkeye uyarlamamanın mümkün olmadığını, etken maddenin değiştirilemeyeceğini belirtmiştir. Dört ilaç firmasının tamamı uluslararasılaşma sürecine ihracat yapılan ülkedeki araştırma ve talepler doğrultusunda, pazara en çok hitap edecek mevcut ürünlerinden kar oranı yüksek olanlarla girmişlerdir.

Sonuç olarak görüşülen firmaların uluslararasılaşma sürecine mevcut ürünleri ile girdikleri tesbit edilmiştir.

Görüşülen firmaların tamamı teknoloji ve teknolojiye paralel gelişen imkanlar sayesinde coğrafi olarak uzak olan ülkelerle çok çabuk iletişim kurulabildiğini belirtmiştir. Görüşülen firmalar, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmiş, bu sayede kaynaklara ve dünyanın birçok ülkesine ulaşabilmek gibi avantajlardan yararlanmışlardır. C firması, teknolojiyi, kaynak ve bilgiye ulaşabilmede sağladığı kolaylığın, diğer firmaların da kendi bilgilerine ulaşabilmesine olanak sağlaması açısından dezavantaj olarak değerlendirirken, dört ilaç firması da teknolojinin ihracatlarının gelişmesi açısından fırsat ve avantaj olduğu konusunda hem fikirdir.

Teknolojinin ilaç firmaları için önemli bir avantaj olduğu düşünülerek görüşmelerden elde edilen sonuçlar ışığında firmaların teknolojiyi her zaman yakından takip ettikleri, uluslararasılaşma sürecinde çok büyük avantajlar yakaladıkları ve ilerleyen zamanlarda fiziksel ve coğrafik olarak uzak ülkelerle de ihracatı kolaylaştırdığı görülmüştür.

Görüşülen ilaç firmalarından A ve D firmaları uluslararasılaşma sürecinde hiçbir teşvik ve devlet desteğinden yararlanmayıp, yatırım, gelişim ve her tür faaliyetlerini tamamen kendi özkaynaklarıyla gerçekleştirmişlerdir. B firması şu an için herhangi bir destek ve teşvik kullanmazken uluslararasılaşma sürecinin ilk yıllarında vergi konusunda sağlanan kolaylıklardan faydalandıklarını, geleceğe yönelik olarak da ruhsat giderleri konusunda yapılan teşvikleri incelediklerini ve yararlanmayı düşündüklerini belirtmiştir. C firması uluslararasılaşma sürecinin başında fuar teşviklerinden, Eximbank kredilerinden ve vergi konusunda sağlanan kolaylıklardan faydalanmış olup, firmaların hiçbiri şu anda herhangi bir teşvik ve devlet desteğinden yararlanmamaktadır.

Görüşülen ilaç firmalarını çeşitli teşvik ve devlet desteklerinden önemli ölçüde yararlanarak uluslararasılaşma sürecine girdikleri düşünülmesine rağmen elde edilen sonuçlarda dört firmanın da bu teşvik ve desteklerden ya çok az yada hiç yararlanmadıkları, kendi özkaynakları ile uluslararasılaştıkları tesbit edilmiştir.

B, C, D firmalarının, ilaç sektörü açısından, Türkiye hem doyurucu hem de kârlı bir pazar olduğu için kuruluş aşamalarında ihracat fikrinin olmadığı belirtilmiştir.

Üretim kapasitesinin artması, ülke dışında doğan fırsatlar, tecrübe, teknolojik gelişmeler, ürünlerin kısa sürede satılmayıp stoklarda bekletilmesi, rekabet şartlarının değişmesi, değişen yönetimin ihracatı kârlı görmesi gibi gelişmelerle B, C, D firmalarında ihracat fikrinin oluştuğu ve Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma Modeli ile uluslararasılaştıkları belirlemiştir.

A firması ise kuruluş aşamasında iç pazara yönelmiş olmasına rağmen yönetim açısından ihracat düşüncesine sahip olması ve lisans anlaşması yaptıkları yabancı firmaların ürünlerini Türkiye'deki kendi üretim tesislerinde üretmek yoluyla edindikleri bilgi ve tecrübe sebebiyle ilerleyerek Uppsala Modeli ile uluslararasılaşmıştır.

1990'lı yılların başında çoğu ilaç firmasının upsala modeli ile uluslararasılaştığı düşünülerek elde edilen sonuçlarda yalnızca bir firmanın upsala modeline, diğer üç firmanın ise Yeniliğe Dayalı Uluslararasılaşma modeline uyum sağladığı görülmüştür. Buna dayanılarak görüşülen ilaç firmalarının çoğunun Yeniliğe Dayalı Modelle uluslararasılaştığı söylenebilir.

Türkiye'de kültürel ve geleneksel değerlere bağlı olarak aile şirketleri önemli yer tutmaktadır. Aile şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde sadakat, bağlılık, iletişim, uzun dönemli şirket yönelimleri, müşteri memnuniyeti ve kalite arayışı gibi faktörler büyük avantaj sağlamaktadır. Mali kaynakların kısıtlılığı, gelecek nesile devir sorumluluğu gibi etkenlerle uluslararasılaşma sürecine riskli bakan aile şirketlerinin gelişen BT sayesinde uluslararasılaşma sürecinde önemli üstünlükler yakalayacağı düşünülmektedir.

BT'nin işlem maliyetlerini düşürmesi, bilgiye erişimi kolaylaştırması, kaynak ve teknolojiyi birbirine bağlaması gibi sebeplerle aile şirketlerinin uluslararasılaşma sürecine girmesinde ülkemizde de artan bir farkındalık yaşanılacağı gözükmemektedir.

KOBİ'lerin dış ticaret faaliyetleri açısından SDS'leri de önemli bir konudur. Yurtdışına açılmayı sağlayan ihracat birliği olarak tanımlanan SDS'lerine 1990'lı yıllarda fazla katılım olmadığı görülmektedir. Ancak günümüzde rekabetin artması ve değişmesi, küreselleşen dünyada firmalara destek, maliyet, uzman görüşü, pazar araştırması gibi birçok konuda sağlanacak desteklerin önemi çok artmıştır. SDS'lerinin sağladığı desteklerden yararlanmak uluslararasılaşma sürecinde oldukça önemli avantajlar sağlamaktadır.

1990'lı yıllarda uluslararasılaşan firmalar genelde kendi özkaynakları ile yurtdışına açılmışlar ve bağımsız hareket etmişlerdir. O dönemlerde giriş aidatlarının fazla olması, prosedür fazlalığı gibi sebeplerle genelde SDS oluşumuna girmemişler ve devlet desteklerinden de yararlanmamışlardır. Giriş ücretlerinin düzenlenmesi, prosedürlerde sağlanacak kolaylıklar gibi düzenlemelerle ülkemizde devlet destekleri ve SDS'ne olan katılımların artacağı ve firmaların bu şekildeki avantajları yakalayacakları daha güçlü rekabet avantajları sağlayarak daha sistemli ve daha kolay uluslararasılaşma sürecine girecekleri düşünülmektedir.

ÖNERİLER

Yeni uluslararasılaşan firmalara ışık tutmak amacıyla firmaların önerileri şu başlıklarda derlenebilir:

- Yetkin, kararlı, zorluklardan yılmayacak yöneticiler ve onları destekleyecek bir yönetim kurulu bu sürecin olmazsa olmazıdır.
- Uluslararasılaşmada en önemli konunun doğru kadrolaşma ve doğru dış ticaret politikası olduğu unutulmamalıdır.
- Ülke ve pazarlar çok iyi araştırılmalıdır.
- İlgili lisanslar, izinler, yasal mevzuat desteği gibi konular çok iyi araştırılmalı ve bu konuda mutlaka destek alınmalıdır.
- Uluslararasılaşma uzun, azim ve sabır isteyen bir süreçtir. Kısa vadeli planlar ve kazançlar üstüne politikalar oluşturulmamalıdır.
- Bilgi ve donanım olarak yeterli personel istihdamı ve bu özelliklere sahip personelin yetiştirilmesi çok önemlidir.

KAYNAKÇA

- Águila, A. R., Bruque, S., and Padilla, A. : “Global information technology management and organizational analysis: Research issues.”, **Journal of Global Information Technology Management**, 5(4), 2002, s. 18–37.
- Akın, Hakan: **Yeni İşim Dış Ticaret**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.
- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Y.: “ Globelleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler”
Erişim: <http://www.canaktan.org/ekonomi/cok-uluslu/aktan-makale.pdf>, s.1, 19.01.2010.
- ASLANOĞLU, Suphi: “Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemli, Mevzuat boyutu ve Muhasebe Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, B.F. Dergisi C.IX ,S.1, 2007, 74 - 92.**
- Bardakçı, Ahmet: “Uluslararasılaşma Teorilerinin Gelişmekte Olan Ülke Firmalarının İhracat Uygulamaları Çerçevesinde Geçerliliği: Denizli İmalat Sanayi Örneği”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(1),2004, s. 55–76.
- Barney, J. B. : “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**”, 17(1), 1991, p. 99–120.
- BilgiTehnolojileri: “E_ticaret”, Erişim:<http://senirkentmyo.net/bolum/eticaret.aspx>, 16.05.2010.
- Bykus: “Dış Ticaret Politikaları”, Erişim: <http://www.bykus.org/dis-ticaret/dis-ticaret-politikalari>, 13.10.2009.
- Can, Halil, Tuncer, Doğan ve Ayhan, D. Yaşar: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.
- Chetty, S. And Holm, D. B.: “Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach”, **International Business Review**, 9, 2000, p.77–93.

Contractor, F. J., and Lorange, P. (Eds.): **Cooperative Strategies in International Business.**, New York: Lexington Boks, 1988.

Conway T. Swift, J.S. : “International relationship marketing the importance of psychic distance”, **European Journal of Marketing**, 34(11/12),2000, p. 393–413.

Coviello, N., Munro, H. : “Network relationships and the internationalisation process of small software firms”, **International Business Review**, 6(4),1997, p. 361–386.

Coviello, N. E., Martin, K.A.-M. : “Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector”, **Journal of International Marketing**, 7(4), 1999, p. 42–66.

Çavusgil, S.T. and Zou, S. : “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, **Journal of Marketing**, 58,1994, p. 1-21.

Cavusgil, S. Tamer, ve Jacob Naor : "Firm and Management Characteristics as Discriminators For Export Behavior," **Journal of Business Research** 15(3), 1987, ss.221-235.

Dağıtım Kanalı:”İhracatta Dağıtım Kanalları Nelerdir.”, Erişim:

http://www.muhasetr.com/disticaretmevzuati/5acentadistributor_secimi.pdf,
15.06.2010

Dhanaraj ve Beamish : ‘A Resource Based Approach To The Study of Export Performance”, 41 (3),2003, ss. 242- 261.

Dış Ticaret, Erişim: <http://enm.blogcu.com/uluslararası-pazarlama-nedir-4/2682616>,
04.05.2010.

Douglas, S. P., Craig C.S.: **Global Marketing Strategy**, Mc Graw Hill Inc., International Edition, Singapore, 1995.

DPT : **Dokuzuncu Kalkınma Planı İlaç Sanayi Özel İhtisas Komisyon Raporu**, Ankara, 2007.

DTM :“Pazara Giriş”,Erişim: <http://www.dtm.gov.tr>, 13.12.2009.

Ecer, H.F. ve Canitez, M. : **Uluslararası Pazarlama, Teori ve Uygulamalar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.

Erdil, T.Sabri : “Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Süreci”, İstanbul, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1992.

Erem, Tunç: “Globalleşme Sürecinde İşletmelerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları” **Pazarlama ve Üretim Yönetimi Seminer Notları**, Konya, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları: 12, 1998.

Erkutlu Hakan ve Eryiğit, Süleyman : “Uluslararasılaşma Süreci”, **GÜ, İİBF Dergisi**, 3,2001, 149 – 164, Erişim: http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/3/3/9.pdf, 10.01.2010.

Ertin G.: “Ticaret”, Erişim: <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap>, 19.05.2010.

Filizöz, Berrin: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği”, **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 161-178

Foster, I., and Kesselman, C.: **The Grid2: Blueprint for a New Computing Infrastructure**, San Francisco: Morgan Kaufman-Elsevier, 2004.

Gannon, M., (1993): “Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: The role of marketing strategy variables”, **Journal of Strategic Marketing**, 1(1), 1993, p.41–54.

Gemunden, Hans-Georg: "Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies", **Neiv Perspectives on International Marketing**. Ed. S.J. Paliwoda. London: Routledge, 1991, p. 33-62.

Glaister, K. W., Husan, R., and Buckley, P. J.: **Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1996.

- Griffin, Ricky W. and M. W. Pustay: **The Management of Organization**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Griffin, Ricky W. and M. W. Pustay: **International Business: A Managerial Perspective**, Second Edition, Addison-Wesley Publishing, 2001.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. : “Strategic networks”, **Strategic Management Journal**, 21,2000,p. 203-215.
- GÜNSİAF: “İşletmelerin Uluslararası Ürün ve Marka Politikalarını Etkileyen Etkenler”, <http://www.sodes-gunsiaf.org>, Erişim: 12.03.2010,
- Güven, Özcan: **Uluslararası Pazar Araştırması ve Pazarlama**, İGEME Yayınları, Ankara, Yayınlanmış Seminer Bildirisi, 2007.
- Han, Oya ve Ala, Serdar : **Şirket Yapıları ve Kuruluş Aşamaları**, Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara, 2006.
- Harold G. J. Gankema, Henoeh R. Snuif, Peter S. Zwart : “The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”, **Journal of Small Business Management**, 2000, p. 15 – 27.
- Holt, David H. : **International Management**, Dryden Pres, New York, 1998.
- İEİS, Erişim: http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=220, 22.03.2010.
- İGEME: **100 Soruda Dış Ticaret**, Ankara, 2006.
- İGEME: “İhracata Giriş,İhracatın Faydaları, Riskleri ve Destekler, Desteklerden Haberiniz Var mı?”, Erişim: <http://www.igeme.org.tr/ig/section-ig-ndx.cfm>, 11.05.2010.
- İhracat Destekleri, Erişim:<http://www.muhasabedersleri.com/dis-ticaret/dis-ticaret-politikalari.html>, 20.12.2009.
- İkademi: “Franchising Nedir?”, Erişim :<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/497-franchising-nedir.html?highlight=Franchising>, 12.04.2010.

- İnternet Bilgi Platformu: “Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Makro Pazarlama”, Erişim<http://www.1bilgi.com/dis-ticaret/5738/uluslararasi-pazarlara-giris-stratejileri.html>, 15.02.2010.
- İşveren: “Sektör Bilgisi, İş Gücü İstatistik ve Trendleri, İlaç Sektörü”, Erişim: <http://isveren.monster.com.tr/hr/insan-kaynaklari/sector-bilgisi/ls-gucu-istatistik-ve-trendleri/ilac-sektoru.aspx>, 12.05.2010.
- Johanson, J. and Wiederheim-Paul, F.: “The Internationalization Process of the Firm-Four Swedish Case”, **The Journal of Management Studies**, October, 1975, p.305–322.
- Johanson, J. and Mattson, L.G.: **Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach**, In:Hood, N.;and Vahle, J-e.(Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, 1998.
- Kanavos, P.,Üstel, İ. ve Costa-Font, J.: ”Türkiye’de Sağlık/İlaç Harcamaları ve İlaçta Geri Ödeme Politikası”, 2005, s.10-20, Erişim: <http://www.suvak.org/kitap-2turkce.pdf>, 10.02.2010.
- Klinik: “İlaç Sanayimizin Bugünü ve Yarını“, Erişim: <http://www.kfd.org.tr/?q=node/134>, 07.06.2010.
- KOBİTEK: “İhracat, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ’ler)”, Erişim: <http://www.kobitek.com/makale.php?id=35>, 11.05.2010.
- KOSGEB: Genel Destek Programı, Erişim: <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=7&refContent=70>, 19.05.2010.
- Kotler, Philip: **Pazarlama Yönetimi**, (Çev. Nejat Mualimoğlu), Beta Yayınevi, İstanbul, 1967.
- Kozlu, Cem M.: **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Türkiye İş Bankası, Ankara, 2007.

- Márquez-García A. M., Fuentes-Lombardo, G., Bruque-Cámara, S.: “The Role of IT in Family Firm Internationalization through Strategic Alliances”, 2006, p.150–186.
- Mcdougall, P.. P. ve Oviatt, B.M.: “Some fundamentals issues in international entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*,2003, Erişim: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/mcdougall2009.pdf>, 10.12.2009.
- Medina, J. A., and Ruiz, J. : “IT and dynamic capabilities”, **International Journal of Information Technology**, 9(1),2003, 47–66.
- Mucuk, İsmet: **Temel Pazarlama Bilgileri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.
- Ohmae, K.: “The global logic of strategic alliances”. **Harvard Business Review**, 67(2),1989, p.143–155.
- Overby, J.W. ve Min, S.: “International supply chain management in an internet environment a network-oriented approach to internationalization”, **International Marketing Review** ,18(4), 2001, p.392-420..
- Özalp, İ.: “Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım”, Eskişehir,2001, Birlik Ofset Yayıncılık, erişim:<Http://Notoku.Com/01-Uluslararası-İşletmeciliğe-Giris/>
- Özalp, İnan: **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- Özer, Alper: **Küresel Ürün ve Marka**, SBF, Yayın No: 590, 2003.
- Öztürk, S.Ayşe: **Küresel Sınırları Zorlamak**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.
- Öymen, O. : **Türkiye’nin Gücü**, 2. Baskı, AD Kitapçılık, İstanbul, 1998.
- Palvia, P. C., Palvia, S. C. J., and Whitworth, J. E. : “Global information technology: A meta analysis of key issues”, **Information and Management**”, 39(5), 2002, p.403–414.
- Penrose, Edith T.: **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: John Wiley, 1959, p.32-40.

Peña, J. : **Stories on Telecommunications**, Barcelona: Ariel, 2003.

Rutashobya, L. ve Jaensson, J.-E.: “Small Firms’ internationalization for development in Tanzania exploring: the network phenomenon”, **International Journal of Social Economics** ,31(1/2), 2004, p. 159-172.

Sağlık, Fatih ve Nigara, Tutadze: “Uluslararası Pazarlarda Ürün ve Marka Politikaları”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Ankara, 2007.

Sander, O. : **Yeni Bir Bölgesel Güç Olarak Türkiye’nin Dış Politika Hedefleri**, 1994.

Sökmen, Ahmet G.: “Firma Kaynakları, İhracat Stratejileri ve Uluslararasılaşma Derecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.

Swot Analizi: “SWOT analizi nedir?”, Erişim :<http://www.swotanalizi.com/swot-analizi-nedir.asp>, 23.04.2010.

Şenol, Coşkun: “Uluslararası Ticaret Ve Uluslararası Pazarlama”, **Gümrük Dünyası Dergisi**, sayı:40, 2004, s. 16-17.

Şirket, Erişim: <http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/307462-sirket-nedir-sirket-turleri-hakkinda.html>, 26.11.2009.

TEB, Erişim: <http://www.teb.org.tr/?modul=tablolar>, 07.06.2010.

Thompson, J.L.: “A strategic perspective of entrepreneurship”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 5(6), 1999, 279-296.

Ticaret Fuarı: “Ticaret Fuarları ve Sergiler Nerelerde Düzenlenir?”, ERİŞİM:http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02080106/20753", 08.05.2010.

TİSD: “Sektörün Dış Piyasalardaki Durumu”, Erişim: <http://www.tisd.org.tr/disPiyasa.asp>, 23.05.2010.

- TOBB: “Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu , Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye İlaç Sanayi Meclisi Ekim 2008” ,Erişim: <http://www.tobb.org.tr/yayinlar/sektorrapor/ilac%20rapor.pdf>, 06.06.2010.
- Tjosvold, D., Weicker, D.: “Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: a critical incident study”, **Journal of Small Business Management**, 31(1), 1993, p. 11-21.
- Torlak, Ömer, Kula, Veysel, Özdemir, Şuayıp: “Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9, (1), 2007, s. 103–114.
- Tsang, E. : “Choice of international technology transfer mode, **Management International Review**, 37(2), 1997, p. 151–168.
- Uluslararasılaşma Süreci Ve Çokuluslu Şirketler, Erişim: <http://www.uslanmam.com/34860-post9.html>, 11.05.2010.
- Uzay, Nisfet: “Türkiye’de İhracatın Genel Gelişimi (1980–2000)”, **İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:26, 2002, s. 181–198.
- Ward, E.A. : “Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers”. **Journal of Small Business Management**. January, 1993, ss. 32-38.
- Westhead, P., Uçbasaran D., Binks, M.: “Internationalization strategies selected by established rural and Urban SME” **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 11(1), 2004, p. 8-22.
- Williamson, O. E.: **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization**, New York: Free Press. York: Routledge, 1975.
- Yakhlef, A., Maubourguet, F.: “The Lexus and the olive tree: a rising model of internationalization” **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 10(3), 2004, p. 192-205.

Yazıcı, Tolga: “İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001.

Yüksel, Öznur: **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Büro Kitapevi, Ankara, 1999.

Ziylan, Aytekin: **Hedef Ulusal Teknoloji Yeteneğinin Yükseltilmesi Olmalı**, Ankara, 2000.

ZÜCDER: “Uluslararası Pazarlama”, Erişim: http://www.zucder.org.tr/zucder/Bilgibankası.aspx?Cat_ID=8, 10.04.2010.

EK 1 ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ ANKETİ

Bu anket ile ülkemizdeki ilaç firmalarının uluslararası pazara girişte nasıl bir model ve süreç izlediklerini araştırmak, bu yolda karşılaştıkları güçlükleri, fırsat ve tehditleri belirlemek; ulusal pazarlarda faaliyette olan ve uluslararasılaşmayı hedefleyen firmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır. Anket sonuçları sadece Ufuk Üniversitesi İşletme Yönetimi yüksek lisans programında yürütülen “*Ulusal Firmaların Uluslararasılaşma Stratejileri*” konulu tezinde kullanılacaktır. Bu çalışmaya değerli vaktinizi ayırıp soruları doğru ve içtenlikle cevaplayarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

1. Hedefleriniz arasına uluslararasılaşma ne zaman girdi? Kaç yıldır uluslararası bir firma olduğunuzu düşünüyorsunuz?
2. Şirketiniz kuruluş aşamasında sadece iç pazara mı yönelmişti yoksa hep ihracat fikri var mıydı?
3. Uluslararasılaşma kararı verme sebepleriniz nelerdir?
4. Uluslararası pazara açılırken ilk olarak nasıl bir yol izlediniz? (lisans anlaşmaları, isim hakkı kullanımı, ortak girişim, sözleşmeli üretim, şirket satın alma, bağımsız araçlar vb.) Neden bu yolu izlediniz?
5. İhracatın yapıldığı pazara satış temsilciliği kurdunuz mu?
6. İhracatın yapıldığı pazara üretim birimi kurdunuz mu?
7. Sistemli ve programlı mı uluslararasılaştınız, yoksa şartlara ve talebe göre mi hareket edilmiştir?
8. Uluslararasılaşmaya başladığınızda ihracat faaliyetleriniz sürekli ve düzenli miydi?
9. Uluslararası pazarda deneyim kazandıktan sonra satış hacmi ve ihracatınız nasıl etkilenmiştir?
10. Uluslararasılaşmada deneyim ve bilginiz arttıkça ihracata farklı bir yöntemle mi yoksa aynı yöntemle mi devam ettiniz?
11. Uluslararasılaşma sürecinin başında, ihracat yapmayı seçtiğiniz ülkelerde önceliğiniz manevi yakınlık mı, coğrafi yakınlık mı, psikolojik mesafe mi yoksa çevresel faktörler miydi? Bugünkü durumda tercihiniz nedir?

12. “Uluslararasılaşmaya yeni ya da uyarlanmış bir ürünle mi girdiniz yoksa mevcut ürününüz ile mi girmiştiniz?
13. Uluslararasılaşma süreci öncesinde şirketinizde yönetim ve organizasyon değişiklikleri oldu mu?
14. Firmanızda uluslararasılaşma deneyimi olan ortak veya yöneticiler var mıydı?
15. Uluslararasılaşma sürecinde örnek aldığınız firmalar oldu mu? Neden?
16. Bilgi ve iletişim teknolojileri sizi nasıl etkiledi? Teknoloji rakiplerinize karşı avantaj mı dezavantaj mı olmuştur?
17. Uluslararasılaşma sürecinde gümrük muafiyeti, kısa vadeli ihracat kredisi, yurtdışı mağaza yatırım kredisi gibi devlet yardımları çerçevesinde sağlanan desteklerden faydalandınız mı? Faydalandıysanız hangileridir?
18. Uluslararasılaşma sürecinde ne tür problemler yaşadınız?
19. Uluslararasılaşmak isteyen firmalara önerileriniz nelerdir? Nelere öncelik verilmelidir? Nasıl bir yol izlemelidir?