

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK
İŞBİRLİKLERİ VE KIRGIZİSTAN'DAKİ
KIRGIZ-TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Kadırbek Kудayberdiev
2502010180


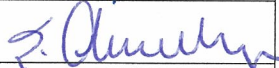
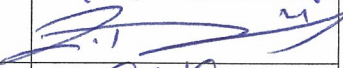
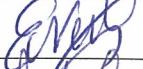

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa

İstanbul- 2007

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz İŞLETME Anabilim Dalında 2502010180 numaralı KADIRBEK KUDAYBERDİEV'İN hazırladığı "KÜRESELLERLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE KIRGIZ TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" konulu ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35.Maddesi uyarınca 24/12/2007 PAZARTESİ günü saat 09:30 da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezininKABULÜ.....'ne* OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.CANAN ÇETİN	Kabulü	
DOÇ.DR.ŞEBNEM ARIKBOĞA	Kabulü	
DOÇ.DR.ZEYNEP DÜREN	Kabulü	
DOÇ.DR.ESRA NEMLİ	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.SEMA YOLAÇ	Kabulü	

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE KIRGIZİSTAN'DAKİ KIRGIZ-TÜRK ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZ

Küreselleşme sürecinde uluslararası ekonomiler, giderek artan bir etkinlikle birbirleriyle ilişki içine girmektedirler. Bununla birlikte küreselleşme esasında, sadece ekonomik bir olgu değil; siyasi, hukuki, sosyal, kültürel ve uluslararası boyutları da olan bir değişim sürecidir.

Bu süreçte, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi ülkeleri ve bu ülkelerdeki şirketleri hiç olmadığı kadar bir birlerine bağımlı kılmış.

Bugün küreselleşme sürecinde şirketler uluslararası pazarlara çok hızlı açılabilirler. Hiç bilmedikleri, rekabetin kıyasıya yaşandığı uluslararası pazarlarda şirketlerin ayakta kalabilmeleri hiç de kolay olmamaktadır. Bu nedenle, şirketler pazara daha hızlı girmek, riskleri paylaşmak, ayakta kalabilmek ve büyümek adına yerel veya yabancı şirketlerle stratejik işbirliği yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla sayıda işletmenin üzerinde anlaşmaya vardıkları hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynaklarını değiş tokuş etmelerine, bir yerde toplamalarına veya birleştirmelerine dayanan uzun süreli işbirliği anlaşmalarıdır.

Bu çalışmada Kırgızistan'da faaliyet gösteren Kırgız-Türk şirketlerinin stratejik işbirlikleri oluşturma nedenleri, ortak seçim kriterleri, stratejik işbirliğinin sağladığı avantajlar ve getirdiği dezavantajlar, işbirliği oluşturma aşamasında yaşanan zorluklar araştırılmıştır. Bu keşifsel araştırmada veri toplamak amacıyla 21 sorudan oluşan anketten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket Kırgızistan'da faaliyet gösteren 42 adet Kırgız-Türk şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır.

Bu 42 anketten yararlanılarak faktör analizi yardımıyla işbirliklerin, Türk ortakların bakış açısı ile, oluşturulma nedenleri, ortak seçim kriterleri, işbirliği oluşturulması aşamasında yaşanan zorluklar ve işbirliğinden duyulan memnuniyet dereceleri belirlenmiştir.

STRATEGIC COOPERATIONS IN COURSE OF GLOBALIZATION AND AN INQUIRY ON THE KYRGYZ-TURKISH COMPANIES IN KYRGYZSTAN

ABSTRACT

During the course of globalization, international economies get into relation with each other increasingly. Together with this, globalization is not only an economic phenomenon but also a period of change with its political, judicial, social, cultural and international aspects.

In this process, the fact that the economic, political, social and cultural relations became prevalent and improved, and that polarization based on ideological differentiations became disintegrated made the countries and the companies of these countries depended on each other at the very most.

Nowadays in the process of globalization, companies can expand to international markets rapidly. It is not easy for these companies to survive in the unknown markets where a dog-eat-dog competition takes place. As a result, for the sake of expanding to market more rapidly, sharing the risks, surviving and augmenting, companies have to make strategic collaborations with local or foreign companies.

Strategic collaborations are long term agreements based on exchange and congregation of resources in order to realize the goals of two or more companies that have agreed upon.

In this inquiry, the reasons of Turkish companies displaying activities in Kyrgyzstan to make strategic collaborations, common criteria for selection, advantages and disadvantages of strategic collaboration and the difficulties encountered in the course of collaboration are studied. In this explorative survey, to gather data a questionnaire consisting of 21 questions is provided. The above mentioned questionnaire has been applied to 42 top executives of Kyrgyz-Turk companies during live interviews. By making use of these 42 questionnaires and with

the method of factor analysis, the reasons of making collaborations from the point of views of Turkish collaborators, common criteria for selection, difficulties encountered in the course of collaboration and the levels of satisfaction obtained are stated precisely.

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin etkisiyle yurt içinde artan rekabet şirketleri uluslararası pazarlara açılmaya zorlamaktadır. Şirketler hiç bilmedikleri pazarlara açılırken, o pazarlara daha güvenli ve hızlı girebilmenin yollarını aramaktadırlar. Bu aşamada yabancı şirketlerin yerli şirketlerle yapabilecekleri stratejik işbirliklerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Uzun bir süre SSCB'ye bağlı kalan Kırgızistan 1991'de bağımsızlığını kazanmış ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Türk şirketleri Kırgızistan pazarına girerken yerli şirketlerle stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar.

Bu çalışmada Türk şirketlerinin Kırgızistan'a nasıl girdikleri, işbirliği oluşturma kararlarını etkileyen faktörler, stratejik ortağın seçiminde kullanılan kriterler, işbirliğinden sağlanan avantajlar ile işbirliğinin getirdiği dezavantajlar, işbirliği sürecinde yaşanan zorluklar ve işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin Kırgızistan'daki Kırgız-Türk şirketlerinin stratejik işbirliği oluşturma kararlarına ilişkin bir veri tabanı oluşturarak bundan sonraki araştırmalara temel teşkil edeceği ve şirketlerin alacağı stratejik kararlarda bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını hiç esirgemeyen, bana her zaman yön gösteren değerli hocalarım Doç Dr. Şebnem Arıkboğa'ya, Doç Dr. Zeynep Düren'e ve Prof. Dr. Canan Çetin'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GRAFİKLER LİSTESİ	xix
KISALTMALAR	xx
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜRESELLEŞME, KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI VE ETKİLERİ	4
1.1. Küreselleşmenin Boyutları	10
1.1.1. Küreselleşmenin Siyasi Boyutu	10
1.1.2. Küreselleşmenin Sosyal ve Kültürel Boyutu	14
1.1.3. Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar	17
1.2. Küreselleşmenin Meydana Getirdiği Ekonomik Etkiler	19
1.2.1. Küreselleşmenin Dünya Ticareti Üzerindeki Etkileri	20
1.2.2. Küreselleşmenin Uluslararası Sermaye Üzerindeki Etkisi	21
1.2.3. Küreselleşmenin İşgücü Üzerindeki Etkileri	23
1.2.4. Küreselleşmenin Şirketlerin Gelişimi Üzerindeki Etkileri	25
1.2.5. Küreselleşmenin Gelir Dağılımı Üzerindeki Etkileri	29
1.3. Küreselleşme Sürecini Hızlandıran Çevresel Faktörler	31
1.3.1. Teknolojik Gelişmeler	31
1.3.2. Ülkeler ve Bölgeler Arasındaki Talep Özelliklerinin Benzeşmesi	33
1.3.3. AR-GE Maliyetlerinin Artışı	37
1.3.4. Artan Ölçek Ekonomisi	38
1.3.5. Uluslararası İlişkilerde Hükümet Politikalarının Rolü	40
1.3.6. Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı, Taşıma, Bilgi, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalma	42
1.3.7. Uluslararası Kuruluşların Küreselleşmeye Etkisi	44
1.4. Küreselleşmenin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	45
1.4.1. Küreselleşmenin Olumlu Etkileri	46
1.4.2. Küreselleşmenin Olumsuz Etkileri	48

İKİNCİ BÖLÜM

	<u>Sayfa</u>
2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ	52
2.1. Strateji ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar	52
2.1.1. Strateji	53
2.1.2. Stratejik Yönetim	56
2.1.3. Stratejik İşbirlikleri	65
2.2. Stratejik İşbirliklerinin Kurulma Nedenleri	70
2.2.1. Stratejik İşbirliklerinde Küreselleşmenin Etkisi	74
2.2.2. Yeni Pazarlara Girme	76
2.2.3. Maliyeti Azaltma	77
2.2.4. Teknoloji Paylaşma ve Elde Etme	79
2.2.5. Sinerji Yaratma	80
2.2.6. Rekabet Avantajı Sağlama	81
2.2.7. Riskleri Azaltma	84
2.3. Stratejik İşbirliklerinin Türleri	85
2.3.1. Lisans Anlaşmaları	85
2.3.2. Şirket Birleşmeleri ve Satınalmaları	89
2.3.3. Franchising	93
2.3.4. Ortak Girişim	98
2.3.5. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	102
2.3.6. İhracat	103
2.4. Stratejik İşbirliği Süreci	104
2.4.1. İşbirliğinin Oluşturulması	104
2.4.2. İşbirliğinin Yönetilmesi	105
2.4.3. İşbirliğinin Değerlendirilmesi	105
2.4.4. İşbirliklerin Başarılı Olması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	<u>Sayfa</u>
3. KIRGIZİSTAN İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER VE KIRGIZİSTAN'DAKİ STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ	110
3.1. Kırgızistan ile İlgili Genel Bilgiler	111
3.1.1. Ekonomik Göstergeler	114
3.1.1.1. GSYİH, GSMH ve Büyüme	117
3.1.1.2. Enflasyon ve İşsizlik	119
3.1.1.3. Dış Ticaret	122
3.1.1.4. Yabancı Sermaye Yatırımları	130
3.1.2. Kırgızistan'ın Serbest Piyasa Ekonomisine Geçiş ve Ekonominin Sektörel Yapısı	135
3.1.2.1. Tarım Sektörü	139
3.1.2.2. Sanayi Sektörü	140
3.1.2.3. Hizmet sektörü	142
3.1.3. Kırgızistan'ın Uluslararası Mali Kuruluşlarla İlişkileri	144
3.1.3.1. Uluslararası Para Fonu ile İlişkileri	144
3.1.3.2. Dünya Bankası ile İlişkileri	145
3.1.3.3. Asya Kalkınma Bankası ile İlişkileri	146
3.2. Stratejik İşbirliklerinin Kırgızistan Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	147
3.3. Türk Şirketlerinin Yabancı Yatırımları	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN KIRGIZ-TÜRK ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	153
4.1. Araştırma ve Yöntem	153
4.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Önemi ve Sınırlamaları	153
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi	154
4.1.3. Araştırmanın Güvenilirliği	157

	<u>Sayfa</u>
4.1.4. Anket Sorularının Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi	160
4.1.4.1. İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Sorusu İçin Faktör Analizi	161
4.1.4.2. İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi	162
4.1.4.3. İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi	163
4.1.4.4. İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi	165
4.1.4.5. İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Sorusu İçin Faktör Analizi	166
4.1.4.6. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Sorusu için Faktör Analizi	166
4.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması, Değerlendirilmesi	168
4.2.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Tanımlayıcı Özellikleri	168
4.2.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktörler	182
4.2.3. İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterler	185
4.2.4. İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar	188
4.2.5. İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar	191
4.2.6. İşbirliği Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorluklar	192
4.2.7. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Kaynaklanan Sorunlar	193
4.2.8. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecini Etkileyen Faktörler	195
4.2.9. Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular	201
4.2.10. Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarına İlişkin Bulgular	208
4.2.11. Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular	210
4.3. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler	213
SONUÇ	220
KAYNAKÇA	224
EKLER	236
Ek 1: Anket Formu	236
Ek 2: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	244
Ek 3: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	246

Ek 4: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	249
Ek 5: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	251
Ek 6: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	252
Ek 7: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri	253
Ek 8: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktör Analizleri	255
Ek 9: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Faktörlerinin Analizleri	260
Ek10: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktörlerinin Analizleri	262
Ek11: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktörlerinin Analizleri	265
Ek12: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinin Faktörlerinin Analizleri	266
Ek13: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktörlerinin Analizleri	267
Ek14: Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu	270
ÖZGEÇMİŞ	278

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1.: Küreselleşmenin Dünya Gelir Eşitsizliği Üzerindeki Etkileri	30
Tablo 2.1.: Franchising'in Faydaları ve Sakıncaları	97
Tablo 3.1.: GSMH, GSYİH ve Sektörel Dağılımı	118
Tablo 3.2.: Kırgızistan'da Yıllara Göre İşsizlik ve Sektörel Dağılımı	121
Tablo 3.3.: Kırgızistan Cumhuriyeti'nin Ülkelere Göre Dış Ticareti	123
Tablo 3.4.: Kırgızistan İhracatında İlk 20 Ürün	125
Tablo 3.5.: Kırgızistan İthalatında İlk 20 Ürün	127
Tablo 3.6.: İki Ülke Arasında Yapılan Başlıca Ticari ve Ekonomik Anlaşmalar	128
Tablo 3.7.: Yıllar İtibariyle Türkiye-Kırgızistan Dış Ticareti	129
Tablo 3.8.: 2005 Yılı Ürünler İtibariyle Türkiye-Kırgızistan Dış Ticareti	130
Tablo 3.9.: Kırgızistan'da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımının Sektörlere Göre Dağılımı	133
Tablo 3.10.: Kırgızistan'a Yabancı Yatırım Yapan Ülkelerin Sıralaması ve Yatırım Payları	134
Tablo 3.11.: Sektörler İtibariyle GSYİH	138
Tablo 3.12.: Kırgız Cumhuriyeti'nin Başlıca Tarım Ürünleri	140
Tablo 3.13.: Kırgızistan'daki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Sayısı	149
Tablo 4.1.: Örneklem Büyüklüğünün Güvenilirliği	155
Tablo 4.2.: Soru Gruplarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	158
Tablo 4.3.: Güvenilirlik Analizi İçin Genel Karar	159
Tablo 4.4.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı	169
Tablo 4.5.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı	170
Tablo 4.6.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Personel Sayılarına Göre Dağılımı	171
Tablo 4.7.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2004 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı	172
Tablo 4.8.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2005 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı	173
Tablo 4.9.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2005 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı	174
Tablo 4.10.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Türüne Göre Dağılımı	175
Tablo 4.11.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliğine Yönelme Tarihlerine Göre Dağılımı	176
Tablo 4.12.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türk Sermaye Dağılımları	177
Tablo 4.13.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kırgız Sermaye Dağılımları	178
Tablo 4.14.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Cirolarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	179
Tablo 4.15.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Karlılıklarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	180
Tablo 4.16.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Pazar Payındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	181
Tablo 4.17.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-1	183

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.18.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-2	183
Tablo 4.19.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-3	184
Tablo 4.20.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-4	184
Tablo 4.21.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-5	185
Tablo 4.22.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterler, Faktör-1	186
Tablo 4.23.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterler, Faktör-2	187
Tablo 4.24.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterler, Faktör-3	187
Tablo 4.25.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar, Faktör-1	188
Tablo 4.26.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar, Avantajlar, Faktör-2	189
Tablo 4.27.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar, Faktör-3	189
Tablo 4.28.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar, Faktör-4	190
Tablo 4.29.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar, Faktör-5	190
Tablo 4.30.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar, Faktör-1	191
Tablo 4.31.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar, Faktör-2	192
Tablo 4.32.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar, Faktör-1	193
Tablo 4.33.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar, Faktör-1	194
Tablo 4.34.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar, Faktör-2	194
Tablo 4.35.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörlere İlişkin Friedman Testi Sonuçları	195
Tablo 4.36.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörlerin Etki Dereceleri	196
Tablo 4.37.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	197
Tablo 4.38.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri	197
Tablo 4.39.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	198

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.40.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri	198
Tablo 4.41.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	199
Tablo 4.42.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajların Önem Dereceleri	199
Tablo 4.43.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	200
Tablo 4.44.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunların Önem Dereceleri	201
Tablo 4.45.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular	202
Tablo 4.46.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Ciroları Arasındaki İlişki	203
Tablo 4.47.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Sermaye Dağılımı Arasındaki İlişki	204
Tablo 4.48.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Kuruluş Tarihleri Arasındaki İlişki – Ki-Kare Testi	205
Tablo 4.49.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Kuruluş Tarihleri Arasındaki İlişki	206
Tablo 4.50.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile İşbirliğinin Türü Arasındaki İlişki – Ki-Kare Testi	207
Tablo 4.51.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile İşbirliğinin Türü Arasındaki İlişki	208
Tablo 4.52.: Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarının Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	209
Tablo 4.53.: Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarının Önem Dereceleri	210
Tablo 4.54.: Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerinin Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları	211
Tablo 4.55.: Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerinin Önem Dereceleri	212
Tablo Ek-2.1.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (20 madde)	244
Tablo Ek-2.2.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (17 madde)	245

	<u>Sayfa</u>
Tablo Ek-3.1.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (17 madde)	246
Tablo Ek-3.2.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (12 madde)	247
Tablo Ek-3.3.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (12 madde)	248
Tablo Ek-4.1.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (14 madde)	249
Tablo Ek-4.2.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (13 madde)	250
Tablo Ek-5.1.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (10 madde)	251
Tablo Ek-5.2.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)	251
Tablo Ek-6.1.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)	252
Tablo Ek-6.2.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)	252
Tablo Ek-6.3.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (5 madde)	253
Tablo Ek-7.1.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)	253
Tablo Ek-7.2.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (8 madde)	254
Tablo Ek-8.1.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinin Faktör Analizi	255
Tablo Ek-8.2.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	256
Tablo Ek-8.3.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	257
Tablo Ek-8.4.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	258
Tablo Ek-8.5.: İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	259
Tablo Ek-9.1.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	260

	<u>Sayfa</u>
Tablo Ek-9.2.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	261
Tablo Ek-9.3.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	261
Tablo Ek-10.1.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	262
Tablo Ek-10.2.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	263
Tablo Ek-10.3.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	264
Tablo Ek-11.1.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	265
Tablo Ek-11.2.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	265
Tablo Ek-11.3.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	266
Tablo Ek-12.1.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	266
Tablo Ek-13.1.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	267
Tablo Ek-13.2.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	267
Tablo Ek-13.3.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	268
Tablo Ek-13.4.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	268
Tablo Ek-13.5.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi	269
Tablo Ek-13.6.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi	269

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.: Kùltür ve Uygarlaşma Döngüsü	17
Şekil 2.1.: İşletmenin İlişkide Olduğu Güçler	55
Şekil 2.2.: Stratejik Yönetim Süreci	59

GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Grafik 1.1: Ülkelerin GSYİH ile Şirketlerin Satışlarının Karşılaştırması	26
Grafik 4.1.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kuruluş Tarihlerine Göre Dağılımı	169
Grafik 4.2.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı	171
Grafik 4.3.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Personel Sayılarına Göre Dağılımı	172
Grafik 4.4.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2004 Yılı Ciolarına Göre Dağılımı	173
Grafik 4.5.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2005 Yılı Ciolarına Göre Dağılımı	174
Grafik 4.6.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2006 Yılı Ciolarına Göre Dağılımı	175
Grafik 4.7.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Türlerine Göre Dağılımı	176
Grafik 4.8.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliğine Yönelme Tarihlerine Göre Dağılımı	177
Grafik 4.9.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türk Sermaye Dağılımları	178
Grafik 4.10.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kırgız Sermaye Dağılımları	179
Grafik 4.11.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Ciolarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	180
Grafik 4.12.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Karlılıklarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	181
Grafik 4.13.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Pazar Payındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı	182

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADB	: Asian Development Bank
Ar-Ge	: Araştırma – Geliştirme
ASEAN	: Association of Southeast Asian Nations
BDT	: Birleşik Devletler Topluluğu
BM	: Birleşmiş Milletler
ÇHC	: Çin Halk cumhuriyeti
DB	: Dünya Bankası
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DYSY	: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları
EBRD	: European Bank for Reconstruction and Development
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IDB	: İslam Kalkınma Bankası
IMF	: International Monetary Fund
KC	: Kırgız Cumhuriyeti
KEK	: Karma Ekonomik Komisyonu
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
NGO	: Hükümet Dışı Organizasyonlar
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SWOT	: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TİKA	: Türk İşadamları Kalkınma Ajansı
USD	: United States Dollar
WTO	: World Trade Organization

GİRİŞ

Ülke sınırlarını aşarak tüm dünyayı hızlı bir şekilde sarmakta olan değişimler, ülkeleri ve toplumları birbirine yaklaştırmakta ve birbirlerinden etkilenmelerine neden olmaktadır. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel boyutlarda etkisini göstermektedir. Yaşanmakta olan bütün bu gelişmeler küreselleşme kavramı ile açıklanmaktadır. Küreselleşmenin giderek güç kazandığı, toplumların yaşantılarını ve geleceklerini derinden etkilediği artık bilinen bir durumdur. Hiçbir ülke, küreselleşmeyi ve bu sürecin getireceği değişimleri dikkate almadan ekonomisini ve siyasetini, kısaca geleceğini planlayamamaktadır.

1990'lı yılların başından itibaren "küreselleşme" sözcüğünün gündeme oturması ve dünyada ülkelerarası etkileşimin artması ile birlikte, şirketler arasındaki ilişkiler de yalnızca ülkelerin kendi sınırları içinde kalmayarak, ülkelerarası bir nitelik kazanmıştır. Dünya ekonomisinin ve genel olarak sosyal yaşamın küreselleşmesi ve yavaş yavaş tek bir dünya düzenine doğru gidilmesi, en önemli etkisini pazarlar üzerinde göstermiş ve tüm dünya, tek ve ortak bir pazar haline gelmeye başlamıştır. Bu değişim, pazarlardaki en önemli faktör olan şirketleri derinden etkilemiş, üretim ve tüketim tarzlarındaki değişimlere paralel olarak şirketlerin yönetim tarzları da değişmeye başlamıştır. Sürekli olarak yenilik yapmak ve değişen şartlara uyum göstermek, ayakta kalabilmek ve değişebilmek için, en önemli şart haline gelmiştir. Esnek bir yapı, dinamizm, sürekli yenilik, piyasaları takip etmek ve uyum göstermek vb. tüm bu özellikler 21. yüzyılın şirket tipini göstermektedir. Üretim faaliyetleri, doğal kaynaklar, emek, teknoloji ve ulaşım şartları gibi değişiklik etkenlere bağlı olarak, en düşük maliyetin geçerli olduğu ülkelere doğru yayılmaktadır.

Müşterilerin kim veya nereli olması fazla bir önem taşımamaktadır. Küresel pazarda, her müşteriyi memnun edecek ve kendi talebini oluşturacak ürünlere rastlamak mümkündür. Küreselleşme, işletmelerin birbirleri ile olan ticari ilişkilerini daha da güçlendirerek, rekabeti arttırmakta ve şirketleri avantajlı kılabilmek için ortak hareket etmeye zorlamaktadır. Küreselleşme, bir yandan şirketleri zorlarken,

diğer yandan da önemli fırsatlar sunmaktadır. Pazarların genişlemesi sayesinde şirketlerin ulaşabileceği müşteri sayısı da artmaktadır. Küresel pazarlara açılabilen ve hedef kitlesini, dünyanın çeşitli ülkelerindeki pazarlar ve müşteriler olarak belirleyen şirketler, bu kitleye yönelik üretim ve pazarlama faaliyetlerini küresel temelde organize edebilirlerse, büyük bir gelir artışı ve gelişme sağlayabilirler.

Şirketlerin iç pazarlardan dış pazarlara yönelmeleri ve küreselleşme yolunda adım atmaları, onların büyümeleri ve güçlenmeleri için çok önemli bir basamak olacaktır. Ancak, küresel pazarlara açılmak isteyen pek çok şirket için bunu tek başına gerçekleştirebilmesi çok zordur. Ülkelerin kendi sınırları içerisinde başta ekonomik anlamda daha büyük ölçeklere ulaşabilmek amacıyla yapılan stratejik işbirlikleri, şirketler tarafından sınırlar ötesine de aynı amaçlarla ve uluslararası alanda rekabet edebilmeyi sağlamak için yaygın biçimde başvurulan bir yol olmaktadır. Bu stratejik işbirliklerine örnek olarak, lisans anlaşmaları, franchising, şirket birleşme ve satınalmaları, ortak girişimler ve ihracat gösterilebilir.

Artan rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalabilmeleri ve büyümeleri için uygulayabilecekleri stratejik işbirliklerinin önemini ve seçeneklerini incelemek gerekmektedir. Bu çalışmada şirketlerin stratejik işbirlikleri küreselleşmenin hem nedeni hem de sonucu (onun taşıyıcısı) bağlamında ele alınacaktır. Küresel ekonomi ve onun boyutları şirketlerin stratejik işbirliklerini kolaylaştıran ya da onun nedeni olan unsurlardır. Oluşturulan stratejik işbirlikleri ise küresel normları, işbirliğinde bulunduğu ülkelere yayması ya da taşıması bakımından onun sonucudur. Küreselleşme sürecinin unsurlarından olan stratejik işbirliklerini Türkiye ve Kırgızistan üzerinde incelemek amacı ile hazırlanan bu tez temel olarak dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; küreselleşme süreci stratejik işbirliği süreçlerine ilişkin değerlendirmelere zemin hazırlaması sosyal, siyasi ve kültürel boyutları ve etkileri ekseninde ele alınacaktır. İlgili bölümde küreselleşmeyi etkileyen çevresel faktörler de incelenecektir. Buradaki amaç küreselleşme sürecinin ayrıntılı bir çözümlemesini yapmaktan ziyade şirketlerin stratejik işbirlikleri ile bağlantılı olduğu düşünülen konulara değinmektir. Şirketlerin uluslararası işbirlikleri birçok açıdan doğrudan ve

dolaylı olarak küreselleşmenin etkisinde olduğundan bu aşamada küreselleşmeye ilişkin tartışmaları aydınlatma amacı güdülmüştür.

İkinci bölümde; Küreselleşme sürecinde şirketlerin uyguladıkları stratejik işbirliklerine yer verilecektir. Bu bölümde stratejik işbirliklerinin temel kavramları, nedenleri, türleri ve sahip olduğu avantajları ve sakıncaları incelenecektir. Strateji kavramının küreselleşme sürecindeki içeriği ve şirketlerin amaç ve politikalarına nasıl yansıdığı konusu yine bu bölümün inceleme alanı içersinde yer alacaktır.

Üçüncü bölümde; Küreselleşme sürecinde uluslararası pazarlara açılan Türk şirketlerinin yaptıkları stratejik işbirliklerini araştırmak için seçilen Kırgız Cumhuriyeti ile ilgili genel bilgiler ve Kırgızistan ekonomisindeki stratejik işbirliklerinin yeri ve önemi anlatılacaktır.

Tezin dördüncü ve son bölümünde ise Türk şirketlerinin Kırgızistan pazarına girerken yaptıkları stratejik işbirliklerini inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Araştırma anket yöntemi ile yapılarak Türk şirketlerinin Kırgızistan pazarındaki başarılı ve başarısız durumları incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre Kırgızistan pazarında Türk ve yerli şirketler için stratejik işbirliklerinin önemi ve işbirliklerinden duyulan memnuniyet dereceleri tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME, KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI VE ETKİLERİ

Küreselleşme kavramı ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik farklı ve iç içe geçmiş alt yapıları bulunan günümüz kavramlarının başlıcasını ifade etmektedir. Küresel sistem olarak tanımlanan süreçte; güçlü uluslar üstü şirketler, kurumlar ve kapitalist dünyanın kültürel egemenleri tarafından yönlendirilen ama bunlara benzemeyen bir görüntü mevcuttur¹.

Öncelikle belirtmek gerekir ki küreselleşme, dünyada hemen her alanda yaşanan dönüşüm veya değişimleri ifade etmektedir. Bu bağlamda küreselleşmeyi bir tür süreç olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. İlgili süreç bazen belirli kurum, kural ya da olguları dönüştürürken bazen yeni olanları yaratmaktadır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, küreselleşme ile oluşan süreç, bilginin anında paylaşımı, ilişkilerin eşzamanlılığı, finansal hareketlerin sınırlarını serbest hareketliliği, şirketlerin uluslararası nitelik kazanması ve neoliberal ideolojinin genelleşmesi şeklinde birkaç örnekle somutlaştırılabilir².

Küreselleşme olgusu kapsadığı politik, iktisadi, teknolojik, ve kültürel boyutlarıyla birlikte günümüzde moda bir kavram niteliğindedir. Küreselleşme, mevcut zarar ve yarar sağlama durumlarına göre insanların ve toplumların zihinlerinde kendine yer bulmaktadır. “Kimileri için modern zamanların mitosu, çokuluslu şirketlerin kendilerini ve faaliyetlerini meşrulaştırma aracı”, kimilerine göre ise “dünyadaki sınırları ortadan kaldıran ve uzun vadede

¹ R. Funda Barbaros, “Küreselleşme Sürecinde Devletin Rolü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, 2004 Türkiye İktisat Kongresi Tebliğ Sunuşları Kitapçığı, **DPT**, İzmir, s.17.

² A.Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 2. Baskı, İstanbul, Kasım 2002, s.52.

eşitsizlikleri ortadan kaldıracak bir süreç³ olarak küreselleşmenin farklı algılanış biçimleri bulunmaktadır.

Küreselleşme özellikle 1990'lı yıllardan itibaren tüm dünya genelinde farklı ancak birbirine bağlı boyutları olan bir süreci ifade ettiği ölçüde tanımsal ya da açıklamaya ilişkin farklı görüşleri de beraberinde getirmektedir. Küreselleşme hakkında yapılan tartışmaların tümüne burada yer vermek çalışmanın amaç ve kapsamını fazlasıyla aşacak niteliktedir. Ancak küreselleşmeye ilişkin temel tartışmalara ya da farklı görüşlere değinmek, çalışmanın bundan sonraki konularına uygun bir zemin oluşturacak olması nedeniyle faydalı olacaktır.

Bazı görüşlere göre, Küreselleşme yeni bir kavram değildir, eski bir süreci tarif eden yeni bir sözcüktür. Beş yüzyıl önce başlayan Avrupa sömürgecilik dönemiyle beraber, dinamizm kazanan ve bugüne evrimleşen kapitalist ekonomik sürecin ulaştığı son aşamadır. Bir anlamda “güneşin altında değişen bir şey yoktur”. Ancak, bu süreç son çeyrek yüzyılda üretim, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle hız kazanan da bir gelişimi ifade etmektedir⁴. Küreselleşmede yeni olmasından ziyade, sadece küreselleşme olarak isimlendirilme boyutu yenidir. Bu süreç tek başına şirketlerin davranışlarından dolayı değil, iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler, bilgi akışı, insan hareketleri ve kuramlar üzerinde hükümetler tarafından yaratılmış ya da tanımlanmış değişimler (özellikle yasal ve düzenleyici sistemler) gibi günümüzde gelişme gösteren faktörler sonucu ortaya çıkmıştır⁵.

Piyasa ekonomisi temelde arz ve talep kanununa göre işler. Talep kanununa göre, fiyatlar düşerse daha çok mal satın alınır ya da tersi geçerlidir. Yine satın alma gücünün yükselmesi durumunda insanlar daha çok mal satın alır. Herhangi bir birimin görece fiyatında ya da görece gelirinde meydana gelen herhangi bir değişiklik daha fazla ya da daha az mal üretilmesi ya da satın alınması yönünde teşvik edici ya

³Zafer Çağlayan, “Küreselleşme”, *Asomedy*, Dosya Yayınları, 1998 Nisan, s.3-11.

⁴ Wayne Ellwood, *Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu*, Çev. Betül Dilan Genç, İkinci Basım, Metis Yayınları, İstanbul, 2003, s.13.

⁵ Alan Rugman, *Globalleşmenin Sonu*, Çev. Sedat Eroğlu, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, s. 99.

da caydırıcı etki yapacaktır. Bu yasa piyasa sisteminin isleyişinin ve başarısının temelidir. Arz yanından bakıldığında, liberal iktisatçılar bireylerin kaynak yetersizliği ve kıtlık dünyasında kendi çıkarlarının peşinde koştuğunu ileri sürerler. Fırsat maliyetini dikkate alırlar⁶. Bu bağlamda neo liberalizm de, liberal öğretinin güncel formu olarak küreselleşme sürecinin kavramsal boyutunu oluşturmaktadır.

Geçen yüzyılda yaşanan iki büyük dünya savaşı ve daha sonra yaşanan devrimler ve ayaklanmalar düşünce ve ilkelerin mekansal olarak daha geniş coğrafyalara yayılmasına ön ayak olmuştur. Değişik bölge ve coğrafyalardaki kültür ve uygarlıklar, bu ülkelerin gerçekleştirdiği en ileri düzeylere ulaşmışlar Avrupa ve Kuzey Amerika kıtasındaki toplumları, liberalizm ilkelerini daha başarıyla ve eksiksiz olarak uygulamakta uygarlığın öncüleri durumuna getirmişlerdir. Demokrasilerin kesin zaferiyle başlayan yirminci yüzyılın, çemberin ilk noktasına doğru yeniden gelmekte olduğu; “ideolojinin sonu”nun ya da daha önceleri tahmin edildiğinin aksine kapitalizmle sosyalizmin yaklaşmasına değil, ekonomik ve siyasal liberalizmin zaferini ilan ettiği görülmektedir. Liberalizmin gelişmesine izin veren bilinç durumunun, çağdaş bir serbest Pazar ekonomisinin bolluğu tarafından sağlama alınmış ise tarihin sonunda, bekleneceği şekilde istikrar yaratacağı görülmektedir. Dolayısıyla evrensel homojen devletin içeriğini, siyasal alanda, liberal demokrasi ile birleşmiş, ekonomik alanda lüks mallara sahip olma şeklinde özetlenebilir⁷.

Küreselleşmeye ilişkin değerlendirmelerin ideolojik bakış açılarına göre yorumlanmasında ise, örneğin Neo-liberal yaklaşıma göre, endüstri uygarlığının bir ürünü olan ulus devlet, küreselleşme sürecine paralel olarak önemini yitirmiştir. Artık küresel piyasa, politikanın yerini almaktadır; çünkü piyasa mekanizması hükümetlerden daha rasyonel çalışmaktadır. Politikalar yerel ya da ulusal ölçekte hala etkili olsalar bile, küresel ekonominin hareketlerini etkileyebilecek güce sahip değillerdir. Bu anlamda dünya ülkelerinin çoğunda, vatandaşların politikayla daha az

⁶ Robert Gilpin, **The Political Economy of International Relations**, New Jersey:Princeton University Pres, 1987, s.32-34.

⁷ Francis Fukuyama, **Tarihin Sonu mu?**, Der. Mustafa Aydın, Ertan Özensel, 4. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara,2003. s.25, 31.

ilgilenmeleri ya da politikacıların vatandaşlar üzerinde daha çok hayal kırıklığı yaratıyor olmaları küreselleşme sürecinin bir sonucudur⁸.

“Küreselleşme kavramına ilişkin neoliberalizmin ana önerisi genelde bir bitişin ve yeni bir başlangıcın ön kabulünden kaynaklanmaktadır. Bitişin öznesi Marksizim iken “yeni” başlangıcın taşıyıcısı olarak liberalizm sunulmakta. Aslında bunu İkinci Dünya Savaşı’nı takiben halihazırda maruz kalınan liberalizmin bir yüzünün, liberal ideolojinin ve bu ideolojinin idealize edilmiş, dünyanın refahı için olmazsa olmaz düzeninin artık rakipsiz olduğunun nihai ilanı olarak da alınabilir. Nihai, çünkü açık ya da kapalı bir şekilde mutlak bir doğrunun kabulü üzerinde temellendiriliyor: “Tarihin sonu”⁹.

Bir diğer ifadeyle küreselleşme taraftarlarına göre, piyasalar artık devletlerden daha güçlüdür. Devletlerin otoritesindeki bu gerileme ise, diğer kurumlar ile birliklerin ve yerel/bölgesel otoritelerin artarak yaygınlaşması şeklinde görülebilir. Küreselleşmeciler, dünya toplumunun, geleneksel ulus devletlerin yerini almakta olduğunu (ya da alacağı) ve yeni toplumsal örgütlenme şekillerinin belirlemeye başladığı düşüncesindedirler. Ancak bu grup içinde yer alanlar, homojen bir görünüm arz etmemektedirler¹⁰. Örneğin neo-liberaller, devlet gücü üzerinde piyasanın ve bireysel otonominin başarısını memnuniyetle karşılarken, aynı grup içinde yer alan neomarksistler, çağdaş küreselleşmeyi, baskıcı küresel kapitalizmin temsilcisi olarak değerlendirmektedirler. Fakat bu ideolojik yaklaşımlardaki farklılıklara rağmen, bugün giderek artan bir biçimde bütünleşmiş küresel bir ekonomin mevcut olduğuna ilişkin düşünceyi de paylaşmaktadırlar¹¹.

Küreselleşme sürecine olumlu bakanlar ekonomide kaybedenler kadar kazananları da yarattığına inanıyorlar. Küreselleşme, kazanan ve kaybeden arasındaki kutuplaşmayı, küresel ekonomik düzen içinde birbirine bağlayabilir. En

⁸Leslie Lipson, **Uygarlığın Ahlaki Bunalımları: Manevi Bir Erime mi? Yoksa İlerleme mi?**, Çev. Jale Çam Yeşiltaş, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2003. s. 221-240.

⁹Simten Coşar, “Küreselin Neo-Liberal Görüntüleri: Tarihin Sonu Mu?”, **Global-Yerel Eksende Türkiye**, Der. E. Fuat Keyman, Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000,s.194.

¹⁰ Zafer Çağlayan, **a.g.e.**, s. 9-11.

¹¹ Atilla Sandıklı, “Uluslararası Politik Ekonomi”, **Stratejik Öngörü**, Sayı:9, Tasam Yayınları, İstanbul, 2006, s.17, Nur Vergin, **Siyasetin Sosyolojisi**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2003. s.112-129.

azından neoliberal harekete göre, küresel ekonomik rekabetin “sıfır toplamı” üretimde bulunması söz konusu değildir. Ekonomi içinde belli grupların durumu küresel rekabet sonunda kötüleşse bile, hemen hemen bütün ülkelerin belli malların üretiminde karşılaştırmalı avantajı söz konusudur¹².

Neo-Marksistler için ise böyle bir “iyimser yaklaşım” doğru değildir. Onlara göre küresel kapitalizm, hem uluslararası hem de ulusların içinde eşitsizlik yaratmaktadır. Ancak sosyal korumada geleneksel refah devleti yolunun sürdürülmesinin zorlaştığı ve giderek eskidiği konusunda neo-liberaller ile mutabıktırlar.

Küreselleşmenin tanımsal tartışmalarında, ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre, hemen hemen yeryüzünün her alanında değişimi ifade etmeye çalışan farklı analiz düzeyleri bulunmaktadır. Bu nedenle küreselleşmeye ilişkin tanımlar yazarların buldukları konuma göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla küreselleşmenin genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır.

Benzer bir açıdan Robert Reich’a göre, “Önümüzdeki yüzyılın politikasını ve ekonomisini düzenleyecek bir değişim dönemindeyiz. Ulusal hiçbir ürün ya da teknoloji; ulusal hiçbir şirket; ulusal hiçbir sanayi kalmayacak. Ulusal sınırlar içinde yalnızca ulusu oluşturan insanlar kalacak. ‘Ulusal’ şirketlerle ‘ulusal’ sektörler küresel ekonominin geri kalanından farklı bir biçimde varlıklarını sürdüremeyeceklerdir”¹³.

Küreselleşmeyi ekonomik açıdan değerlendirenler için, dünya ekonomisi ve toplumları gün geçtikçe daha fazla birbirlerine yaklaşmaktadırlar. Bu süreçte; taşımacılık maliyeti düşmekte, ticaret engelleri azalmakta, iletişim artmakta, sermaye akışı hızlanmakta ve göç baskısı yoğunlaşmaktadır. Örneğin, “entegrasyon” veya “küresel işbirliği” ya da bölgeselleşme olarak tanımlanan, entelektüellerin, siyaset adamlarının ve bilim çevrelerinin farklı tanımlamalara gittikleri, ABD Eski Başkanı G. Bush’un “Yeni Dünya Düzeni”, F. Capra’nın “Büyük Dönüm Noktası”,

¹² Zafer Çağlayan, **a.g.e.**, s.9-11.

¹³ Stephen H. Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev. Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.19.

Lazlo'nun "Çatallanma veya Yol Ayırımı", R. Garaudy'nin "Tarihin Kırılma Anı", F. Fukuyama'nın "Tarihin Sonu" gibi adlandırdıkları bir dönem içinde bulunmaktadır¹⁴.

Sonraki bölümlerde ayrıntılarıyla ifade edilecek olsa da, örneğin ülkeler arasında ticari engellerin giderek azaldığı ve hacminin genişlediği, yabancı sermaye hareketlerinin hız kazandığı, ileri teknoloji transferleri ve işgücü akımının arttığı bu evrede ekonomik değişmelerin yanı sıra, sosyal ve kültürel birtakım değişmeler bizzat küreselleşme ile ifade edilmektedir¹⁵.

Yukarıda küreselleşmeye ilişkin yaşanan gelişmelere ilişkin tanımsal çabalar yanında küreselleşmenin yarattığı sorunlar da, çeşitli küreselleşme analizlerinin kapsamı içinde yer almaya başlamıştır. Örneğin, Küreselleşme sadece insanı ve insan topluluklarını etkilememekte, doğal kaynakların kullanım derece ve frekanslarını belirleyen üretim ve tüketim hacimlerini de yönlendirdiği için küresel ısınma ve çevre kirliliğini ve dolayısıyla dünyadaki canlı türlerinin geleceğini de şekillendirmektedir. Dolayısıyla küreselleşme dünyayı küçülten ama dünya ile ilgili sorunları büyüten bir kavramı da içermektedir¹⁶.

Küreselleşme hakkında genel kabul edilmiş bir tanıma ve kesin bir fikre sahip olmanın giderek zorlaşmasının en önemli nedenlerinden biri de, küreselleşmenin birbirleri ile bağlantılı farklı boyutlarının bulunmasıdır. Küreselleşme sürecini ve bu süreçte gelinen noktayı daha iyi anlayabilmek için bu boyutların incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme aynı zamanda, şirketlerin uluslararası faaliyetlerini etkileyen unsurları analiz ederken, çalışmaya uygun bir kuramsal zemin oluşturma amacını da taşımaktadır.

¹⁴ Ayhan Gençler, "Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar", "İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: V, Sayı 2, Yıl: 2002, www.isgucdergi.org, 07.01.2006.

¹⁵ Hasan Tağraf, "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: III, Sayı 2, 2002, s.37.

¹⁶ Bülent Günsoy, **Küreselleşme Bir Varoluş Çözümü**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s.1, 10.

1.1. Küreselleşmenin Boyutları

Küreselleşme pek çok kavramı içerisine alan bir olgu olduğundan, ekonomik, siyasal, sosyal, çevresel kültürel ve hukuksal boyutlar tek başına değerlendirilmemelidir. Küreselleşme temelde, ekonomik (üretimin uluslararasılaşması), siyasal (ulus devlet üzerindeki olumsuz etkileri), kültürel (toplumlararası etkileşim), teknolojik (özellikle iletişim alanındaki gelişmeler) alanlarda yaşanan bir süreci ifade etmektedir. Görüldüğü üzere birbirinden bağımsız olmayan bu olgular aynı anda bir taraftan küreselleşmenin kurallarını, diğer taraftan bireyler, gruplar, şirketler, devletler ve uluslararası kuruluşları doğrudan ve dolaylı yoldan etkilemektedir.

Küreselleşme, bütün bu sayılanları içermekle birlikte, bunların herhangi birisine indirgenemeyecek, fakat bu süreçler arasındaki çok boyutlu, çok nedenselli ve çelişkiler içeren ilişkiler tarafından kurulmuş tarihsel bir süreç olarak değerlendirilmelidir¹⁷. Küreselleşme sürecinde şirketlerin uyguladıkları işbirliklerinin nedenlerini anlayabilmek için küreselleşmenin farklı boyutlarının incelenmesi faydalı olacaktır. Bunlardan ilki ise, küreselleşmenin siyasal boyutudur.

1.1.1. Küreselleşmenin Siyasi Boyutu

Günümüz dünyasının temel niteliğini yansıtan küreselleşme olgusu, ekonomik, siyasal sosyal ve kültürel alanlarda son dönemlerde yaşanan hızlı bütünleşme ve benzeşme sürecini ifade ettiği ölçüde farklı alanlarda bazı tartışmaları beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin siyasal boyutuna ilişkin oldukça fazla tartışma konusu bulunmakla birlikte temelde; ulus-devlet, uluslararası entegrasyonlar ve ulus devletlere etkisi, devletlerarası işbirliğinin yeni boyutları ekseninde sürmektedir.

Küreselleşmenin siyasal boyutunu anlamak özellikle şirketlerin uluslararası faaliyetlerinin netleştirilmesi bakımından önemlidir. Küreselleşme her ne kadar uluslararasılaşma ya da küresel pazarları yaratsa da, netice de şirketler uluslararası

¹⁷E. Fuat Keyman, **a.g.e.**, s.25.

faaliyetlerini belirli bir ulus devletin sınırları içinde ve onun siyasal dinamiklerini dikkate alarak sürdürmektedir. Aynı zamanda küreselleşmenin siyasal olarak devlet olgusu ve uluslararası siyasal sistemin kurallarına etkisi, şirketlerin uluslararası alandaki stratejik işbirliklerinin avantaj ve dezavantajlarını belirlemektedir.

Küreselleşme ile birlikte demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması gibi temel değerler evrensel nitelik kazanırken, her düzeydeki yönetim aygıtı gibi ulus devlet de demokratikleşme, yerelleşme, saydamlık, katılım, esneklik, hesap verilebilirlik gibi güçlü eğilimlerin yoğun baskısı altında yeniden şekillenmeye zorlanmaktadır. Bu çerçevede devletin küçülmesi, özelleştirme, siyasal reformlar, sosyo-ekonomik politikaların dönüşümü gibi stratejiler, ülkelerin temel politikaları haline gelmiştir¹⁸. Yukarıdaki yorumlar özellikle neoliberal politikalara vurgu yapmaktadır. Ulus devletlerin yaşanan yeni sürece uyum sağlamaları ekonomik ve siyasal yapılarını küresel sisteme uyumlaştırmaları beklenmektedir. Bu durum ise, realist paradigma gibi ulus-devleti temel aktör olarak gören uluslararası ilişkilerin temel teorisini ve devletin egemenliğini sorgular niteliktedir¹⁹.

Ulus devletin uluslararası sistemdeki gücüne ilişkin en önemli önermelerden biri de kuşkusuz realist teoriden gelmektedir. Teoriye göre, devletler tek aktörlerdir. Devletler sistemde bağımsız birimler olarak siyasal ve ekonomik sisteminde temel belirleyicilerdir. Huntington açık bir şekilde medeniyetler ve onun üyelerinin dış politikası arasındaki bağı açıklamamıştır. Realist Ortodokslara göre ise Thucydides ve Machiavelli den itibaren uluslararası ilişkilerde hiçbir şey değişmemiştir. Devletin askeri ve ekonomik gücü önem taşır. Karşılıklı bağımlılık ve uluslararası kurumlar ikincil önemdedir²⁰.

Devletin uluslararası sistemde gücünü kaybettiğine ilişkin iddiaların en önemli savlarından biri, realizmin devlete atfettiği bu özelliğe yöneliktir. Çünkü, artık devletler tek aktör olma rollerini sistemin diğer aktörleri (çok uluslu şirketler,

¹⁸ Ömer Köse, “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:49, Nisan-Haziran, 2003, s.3.

¹⁹ Bernard Badie, “Realism under Praise, or a Requiem? The Praradigmatic Debate in International Relations”, **International Political Science Review**, Vo:22, No:3,2001, s.254-257.

²⁰ Stanley Hoffman, “Clash of Globalization”, Copyright 2002 Council on Foreign Relations, Inc. **Foreign Affairs July**, 2002 / August, 2002, s.104-109.

bölgesel entegrasyonlar vb) ile paylaşmak zorunda kalmaktadırlar²¹. Bugünün sorunlarından biri, devlet etkinliğini yitirecek mi yoksa varlığını devam mı ettirecektir sorusu ile ilintilidir. Konu her zeminde tartışılrsa da, ulus devletin giderek belirginleşen küresel düzenin gerçekleriyle yüzleşecek yepyeni bir tanım bunalımıyla karşı karşıya olduğunu belirtmek yerinde bir saptama olacaktır. Küreselleşme ve ulus-devlet ikilemine bir diğer yaklaşım ise, Richard Falk'ın "The Future of Sovereign States And International Order" adlı makalesidir. Falk, ekonomik küreselleşmenin, politik olanı etkilediğini belirtmektedir. Yazara göre; bugünkü haliyle uluslararası sistemde "Devletler" ve "Dünya" kavramları vardır. Ancak, dünya kavramının içinde artık bölgesel entegrasyonlar, çok uluslu şirketler, hükümet dışı aktörler bulunmaktadır. Sovyetler Birliğinin yıkılışından sonra yenedünya düzeni ile birlikte ulus devletlerin sorunları artmıştır. Ulus devletler açısından önemli olan nokta; devletlerin her şeye karıştığı bir sistemin artık dönüşüme uğramasıdır²².

Devlet ve ulusun yaşadığı dönüşüm egemenlik kavramını da günümüzde önemli bir tartışma konusu haline getirmiştir. İnsanlığın ulaştığı bugünkü aşaması gerek (uluslararası hukuk, uluslararası örgütler, ulus üstü oluşumlar vb gibi) dışsal, gerek (etnik gruplar, dinsel cemaatler, yerel topluluklar, sivil toplum kuruluşları gibi) içsel etmenler nedeniyle ulusal egemenlikten söz etmek eskiye oranla güçleşmiştir. Bu görüşe karşıt taraflar bulunsa da, bu aşamada hangisinin haklı olduğunu tartışmak çok da anlamlı değildir. Çünkü ulusal egemenliğin geçerliliği üzerine tartışmak, bir mitosun ne kadar gerçek olup olmadığını sorgulamaktan başka bir şey değildir²³.

Bu nedenle soğuk savaş sonrasında temel tartışma aktörlerin çokluğu ve farklılıkları ilgilidir. Bu yeni yapılanmada ise üç çeşit aktör bulunmaktadır: Devlet, uluslararası aktörler ve kimlik girişimcileri. Bu unsurlardan her biri kendi amaçları doğrultusunda bireyleri uluslararası alana çekmektedir²⁴.

²¹ Mustafa Aydın, Çağrı Erhan, "Giriş", **Uluslararası İlişkiler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Stradigma Yayınları, Ankara, 2004 Bahar, s.1-5.

²² Richard Falk, "World Prisms: The Future of Sovereign States and International Order", **Harvard International Review**, 1999, s.6.

²³ Mehmet Ali Ağaoğulları, "Ulusun Egemenliğinden Temsilcilerin Egemenliğine", **Radikal 2**, Sayı:394, 15 Nisan, 2004.

²⁴ Bernard Badie, **a.g.e.** s.254-257.

— Devlet: Tarihsel niteliği ile bireyi vatandaş olarak algılayan devlet örgütlenmesi bulunmaktadır.

—Uluslararası aktörler: Hükümet dışı organizasyonlar (NGO'lar),uluslararası örgütler (NAFTA,WTO vb), ulusüstü yapılanmalar (AB) devletlerin egemenlik sorunuyla ilgili olmanın yanında devletin otoritesi altında yaşayan bireyleri de etkilemektedir. Yani uluslararası aktörler ile birey arasındaki bağ fonksiyonel ve faydacı bir niteliktedir²⁵. Örneğin, Greenpeace örgütüne üye olma, uluslararası bir şirkette çalışma, AB vatandaşlığının olanaklarından faydalanma gibi.

— Siyasal Kimlik Temsilcileri: Ulus devletin gelişimi ile birlikte ulusal kültür ve devlet ideolojisi içinde eriyen, entegre veya asimile olan atomize olmuş yerel, dinsel, etnik grupları ve bunların taleplerini ifade etmektedir. Başlangıçtan beri bir biçimde varlığını koruyan yerel ve kültürel kimlikler ulus-devletin resmi ideolojisi içinde bugüne kadar bir biçimde varlığını korumuştur. Ancak, bugün toplumsal temsil hak talepleri ulus devletin resmi siyasal ve kültürel alanına doğrudan veya dolaylı bir tehdit oluşturmaktadır²⁶. Yine feminizm, eşcinsellik, çevrecilik, ırkçılık karşıtı hareket gibi günümüz modern demokrasilerinde ön plana çıkan kimliklerde aynı başlık altında değerlendirilmelidir.

Ulus devletin egemenlik sorunu yanında, küreselleşme sürecinde en çok tartışılan konulardan biri uluslar-üstü yapılanmalar ve ulus-devletin yönetim erkine ve egemenliğine dairdir. Sermaye, üretim ve iş gücünün ulusal sınırları aşip uluslararası bir nitelik kazanması sonucunda ortaya çıkan gelişmelerin ulus devletin müdahale gücünü zayıflatmış olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak ulus devletin ekonomik gücünün zayıflamış olması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, küreselleşme devletlerin refah devleti olma fonksiyonlarını azaltmaktadır²⁷.

Ulus devletlerin egemenlik sorunu ya da uluslararası ekonomik ve siyasal ilişkilerde yönlendirme tekeli çok uluslu şirketler gibi diğer aktörlerle paylaşması özellikle, uluslararası alanda işbirliği ya da entegrasyon süreçleri ile ilgilidir.

²⁵ Bernard Badie, **a.g.e.** 254-257.

²⁶ **a.g.e.** 254-257.

²⁷Habib Yıldız, **Küreselleşmenin Vergileme Üzerine Etkileri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.38.

Özellikle küresel ekonomideki uluslararası sermaye hareketleri ve şirketlerin uluslararası yatırımları devletler (özellikle gelişmekte olan ülkeler için) için cazip hale geldikçe devletler ulusal ve uluslararası politikalarını küreselleşmenin eğilimlerine göre biçimlendirmektedir. Devletlerin küresel rekabet amacıyla küreselleşmenin siyasal boyutundan etkilenmeleri yanında, sürecin sosyal boyutu da aynı şekilde önemlidir.

1.1.2. Küreselleşmenin Sosyal ve Kültürel Boyutu

Kültür, bir toplumun üyelerinin ya da toplumdaki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunduğu ve bu insanların nasıl giyindiklerini, evlilik gelenekleri ile aile yaşamlarını, çalışma örüntülerini, dinsel törenlerini ve boş zaman etkinliklerini içerdiği ölçüde küreselleşme ile yakından bağlantılıdır²⁸. Bu bağlamda, küreselleşmenin farklı nitelik ya da boyutlarının, şirketlerin dünyanın farklı bölgelerindeki stratejik işbirlikleri ile ilgisini netleştirebilmek için üzerinde durulması gereken bir diğer konu, küreselleşmenin sosyolojik mahiyetidir.

Küreselleşmenin kültür boyutu yaşanan dönüşümlere en fazla direnen olduğu kadar toplumsal ve bireysel talepleri dönüştürücü bir etkisi bulunmaktadır. Kendi sınırları kapsamında belli bir sabitlik ve dinginlik getiren ulus devlet için küresel zamanlar, heterojenliği ön plana çıkarması yanında, her biri kendi başına ulusallığı tanımlayıcı temel öge olmaya yönelebilir. Küreselleşme ulusçuluğu da dönüşüme uğratmaktadır. Artık ulusçuluğun nihai amacı paradoksal olarak ulus devlet inşa etmek değil, bazen bir etnik topluluğu, bazen bir kültürü, bazen bir din ve bazen de bir medeniyeti meşrulaştırmaktır. Bu nedenle günümüz de “ulusçuluk” tan değil, “ulusçular” dan söz edilmektedir²⁹.

Günümüzde ister “Tarihin Sonu”, Batı Liberalizminin zaferi ve Soğuk Savaşın Bitimi, ya da “modernitenin sonuçlarının gitgide radikalleşmesi”, veya çok-uluslu kapitalizmin kültürel eşitlikçisi olarak “post modernitenin koşullarının ortaya

²⁸ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, Çev. Cemal Güzel, 2. Baskı, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2005, s.22.

²⁹ Ali Yaşar Sarıbay, “Küreselleşme, Postmodern Uluslaşma ve İslam”, **Global-Yerel Eksende Türkiye**, Der. E.Fuat Keyman, Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.216.

çıkışı”, isterse de “homojenlik ve heterojenlik arasındaki gitgide radikalleşen kopuşlar” olarak nitelendirilsin, küreselleşme düşüncesi her bir nitelendirmenin merkezi unsuru olarak ele alınmaktadır³⁰.

Kültürel alanda farklı reaksiyonlar yaşansa da, örneğin ülkelerde yabancı sermaye girişlerine karşı yerlici tepkiler olsa da sosyal ve kültürel boyutlu küreselleşme özellikle şirketlere bazı avantajlar sağlamaktadır. Kültür ya da yerel değerler unsuru küreselleşme bağlamında önemsenen bir konu olsa da, aynı etnik, dinsel bağlara sahip ülke girişimcilerine avantajlar sağlamaktadır. Özellikle küreselleşmeye eleştirel duran toplumlar kendi kültürlerine yakın ülkelerin yatırımlarına olumsuz bakmamaktadır.

Örneğin Türk girişimcilerin Kırgızistan’da yöneldikleri girişimler “Türk” olma vasfı sayesinde kolaylaşmaktadır. Hatta ülkeler bile bu süreci daha da yoğunlaştırıp yatırımları arttırmak için kültürel değerlere ve ortak geçmişe vurgu yapmaktadırlar. Türkiye demokrasi ve kalkınma amaçlarının gerçekleşmesi için Kırgızistan’a yatırımlar yanında kültür merkezleri, okullar ve benzeri kültürel konularda girişimlerde bulunarak iki ülkenin yakın ilişkilerini geliştirme amacı gütmektedir. Bu bağlamda küreselleşme sürecinde kültür konusunun ön plana çıkması ve göreceli olarak gelişen milliyetçilik bazı noktalarda olumsuzluk yaratırken, ortak derlere sahip ülke girişimcilerine diğer rakipleri karşısında da avantaj sağlayabilmektedir.

Küreselleşme süreci özellikle kültürel alanda yarattığı dönüşüm süreci ile birlikte küresel bir toplum ya da kültürler arası bir bağ oluşturmuştur³¹. Bu bağlamda, Küreselleşme kavramı bazen dünya toplumlarının birbirine benzeme süreçlerini, buna bağlı olarak tek bir küresel kültürün ortaya çıkmasını; bazen de toplulukların ve kimliklerin kendi farklılıklarını ifade etme ve tanımlama sürecinde kullanılabilir. Aslında bu iki nitelik de, küreselleşen kültürel yapılar ile

³⁰ E. Fuat Keyman , **Küreselleşme, Devlet, Kimlik/Farklılık: Uluslararası İlişkiler Kuramını Yeniden Düşünmek**, Alfa Yayınları, İstanbul , 2000, s. 2-41.

³¹ Roland Robertson, **Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev. Ümit Hürsev Yolsal, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999, s.53, 130.

farklılıkları ve yerelliği yaşama geçiren kültürel pratiklerin eşzamanlılığı, beraberliği ve birbirlerini tamamlayıcılığı, küreselleşme sürecinin tam kendisidir. Küreselleşme, küresel mali sistem ile uluslararası şirketlerin faaliyetleri, küresel iletişim ile medya ağlarının varlığı, küresel üretim ile yaygın bilgi akışı (küresel nüfus hareketleri ve göç gibi faktörlerle birlikte), çok kültürlü değerlerin Batı kültürü yada daha başka bir ifadeyle bir ulus devlet olarak tanımlanan yerel toplumları kuşatan küresel toplum içinde erimesi gibi bağlantılara da atıfta bulunmaktadır³².

Küreselleşmenin kültürel boyutunun uluslararası şirketler ve buna bağlı stratejik işbirlikleri ile ilgisi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Küresel sistemin ülkelerce benimsenmesi bazen de uyum sağlamak adına benimsenmek zorunda olması özellikle kültürel alanda önem taşımaktadır. Benzer zevk, talep ve tercihlere sahip (örneğin Amerikan kültürünün egemenliği, cep telefonlarının yaygınlaşması gibi) tüketici tipinin oluşması şirketler için önemli bir pazar yaratma fırsatıdır. Ayrıca, küresel bir bilinçle dünya toplumlarının birbirine benzemesi ya da etkileşimi farklı bir coğrafyada yatırım yapacak şirketler için avantaj sağlamaktadır. Örneğin bazı ülkelerde küreselleşmeye ya da yabancı şirketlere karşı duyulan yerlici tepkiler bir anlamda önlenmiş olacaktır. O nedenle küreselleşmenin kültürlerin etkileşimini sağlayan özelliği şirketler için önemlidir. Foreign Policy dergisinin “Globalization Index” makalesinde yayınladığı gibi, dünya halkının büyük bir kısmı kendi toplum kültürünü diğer kültürlerden daha üstün ve daha gelişmiş olarak kabul etmektedir. Bunların içinde Doğu Avrupa, Rusya ve Ukrayna insanı kendi toplum kültürlerine yüksek değer vermektedir³³.

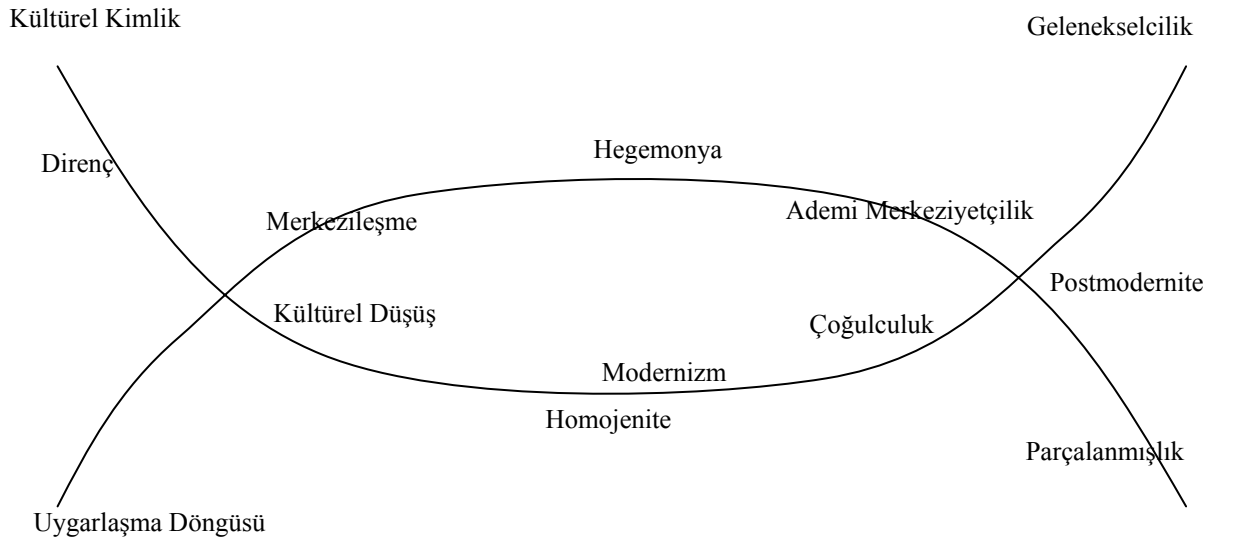
Her alanda ve her türlü üründe artan bir kültürel ve ekonomik aynılık olduğuna dair pek çok kanıt var. Amerikan kitle kültürünün, İngiliz dilinin, pop kültürünün, görsel kitle iletişiminin ve bilgisayar destekli enformasyon teknolojisinin gelişimi açıkça küresel kültürel eğilimleri temsil etmektedir³⁴.

³² Ömer Köse, **a.g.e.**, s.5.

³³ Andrey Maklakov, “Globalizatsia:İh Dengi-Nashi Dushi”, 20.05.2004, www.dialogs.org.ua, erişim: 17.01.2006.

³⁴ Anthony D. Smith, **Küreselleşme Çağında Milliyetçilik**, Çev. Derya Kömürcü, Everest Yayınları, İstanbul, 2002, s.18.

Küresel kültür ve yerel insan etkileşimini kültür ve uygarlaşma döngüleri içerisinde konumlandırmak için Şekil 1.1.'den yararlanabiliriz. Görüldüğü gibi, kültürel kimlik direnişe rağmen modernizm çağına kadar homojeniteye doğru yönelmiş, daha sonra tekrar geleneksel değerlerin yükselmesi ve postmodernist bir ortak noktaya hareketlenmiştir. Uygarlaşma döngüsü ise merkeziyetçilik eğilimine girmiş ve hegemonyasında zirveye ulaşmasının ardından ademi-merkeziyetçilik ile birlikte parçalı bir yapıya doğru indirgenmiştir³⁵.



Şekil 1.1.: Kültür ve Uygarlaşma Döngüsü

Kaynak: Bülent Günsoy, **Küreselleşme Bir Varoluş Çözümü**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s.48.

1.1.3. Küreselleşme ve Bölgesel Entegrasyonlar

Bölgesel bütünleşme ya da bölgesel entegrasyon kavramı, dar anlamda, coğrafi açıdan birbirine yakın ulusal ekonomiler arasındaki ilişkilerin daha yoğun hale gelmesini ifade etmektedir. Bölgesel entegrasyon kavramı, geniş anlamda, belirli bir coğrafyayı paylaşan ülkelerin; pazarlarını, ekonomilerini, üretim

³⁵ Bülent Günsoy, **a.g.e.**, s.48.

süreçlerini, siyasi ve stratejik güçlerini birleştirme yönünde harcadıkları çabaları tanımlamak için kullanılmaktadır³⁶.

Dünyada bir taraftan küreselleşme olgusu tartışılırken aynı zamanda bölgeselleşme eğilimlerinden de söz edilmektedir. Özellikle 1945 sonrası hız kazanan bölgeselleşme eğilimleri kimilerine göre küreselleşmeye karşı bir alternatif, kimileri için bir tür yeni kutuplaşma eğilimi kimilerine göre ise küreselleşmenin bir ara aşamasıdır³⁷.

Günümüzde bölgeselleşme, küreselleşmenin önüne geçmektedir. ABD ve AB, dünyada bölgesel ekonomik bütünleşmelere giderek kendi pazarlarını rakiplerine daha az açıp, buna karşılık dünya pazarlarına daha çok girme kavgası içindedirler³⁸. Ülkeler arasındaki bölgeselleşme yabancı yatırımların da bölgeleşmesine neden olmaktadır. Çokuluslu şirketler uluslararası ticaretin motorunu oluşturdukları halde stratejileri bölgeseldir. Doğrudan yabancı yatırım ve ticaret büyük ölçüde gelişmiş ülkelerde yoğunlaşmayı sürdürmektedir. En yoğun bütünleşme Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ve Japonya arasındaki bütünleşmedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında en fazla doğrudan yabancı yatırım alan on ülke, (Avrupa içindeki ticaret hariç tutulursa) dünya ticaretinin %18,2'sini temsil etmektedir. 1981–91 arasında Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya arasındaki doğrudan yabancı yatırım akışı, toplamın %75'ini oluşturmaktadır. Üçlünün üyeleri temelde birbirlerine ve diğer gelişmiş ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri bakımından son yıllardaki en dikkat çekici gelişme, bu yatırımın dağılımındaki farklı bölgesel görüntülerin ortaya çıkması olmuştur. Bu bölgesel gruplaşma, Avrupa Birliği ve NAFTA gibi ticaret bloklarının oluşmasıyla bağlantılıdır. Hala 'ticaret bloğu' olarak adlandırılırsalar da, bunları 'yatırım bloğu' diye tanımlamak daha doğru olur³⁹.

³⁶ Mehmet Yüksel, **Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.10.

³⁷ Coşkun Can Aktan, "Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme", **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi**, Temmuz–1998, www.dtm.gov.tr, erişim:18.01.2006.

³⁸ Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar ve Entegrasyonlar**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1995, s. 2.

³⁹ Paul Hirst, Grahame Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, 3.Baskı, Çev. Çağla Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003, s. 12, 86.

Özellikle şirketlerin uluslararası faaliyetleri için bölgeselleşme eğilimleri önemli bir konudur. Bir anlamda küreselleşme uluslararası faaliyetler için ne kadar olanak sağlıyorsa, bölgeselleşme de o denli kısıtlamalara sahip olabilmektedir. Şöyle ki; bölgeselleşme hareketlerine dahil olan ülkeler, özellikle Gümrük Birliği, entegrasyon yaptığı ülkelere öncelik verebilmektedir. Durum bu şekilde olmasa bile entegrasyonun avantajlarından faydalanmak isteyen ülkeler ve şirketleri gümrük avantajı sunan ya da ortak bir ekonomik alan oluşturduğu ülkelere yönelebilmektedir. Bu durum ilgili ülkeler için makul kabul edilse de sermayenin dünyanın diğer bölgelerine yönelimini engelleyebilmektedir.

1.2. Küreselleşmenin Meydana Getirdiği Ekonomik Etkiler

Dünya ekonomisini bir entegrasyon içerisine sokan küreselleşmenin, malları, sermayeyi ve işgücünü eskisi ile kıyaslanmayacak bir düzeyde hareketli hale getirdiği söylenebilir. Buna göre, başta dünya ticareti olmak üzere, uluslararası arenada var olan bütün unsurlar küresel yönelimlerden etkilenmiştir. Bu etkileşimler sonucu uluslararası ticaret nitelik ve nicelik olarak önemli ölçüde değişmiştir. Bunun yanı sıra, küreselleşmenin önemli unsurlarından biri olan teknoloji, yabancı sermaye yatırımlarının en önemli aracı olan çokuluslu şirketlerin gelişmesini sağlamış, söz konusu şirketleri ulus ötesi şirketler haline getirmiştir⁴⁰.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır. Bunlar küreselleşme sürecini doğuran ve hızlandıran temel dinamikler olarak belirlenebilir⁴¹.

⁴⁰Serkan Benk, Tekin Akdemir, "Globalleşme ve Ekonomik Değişim", www.ceterisparibus.net/dunya/kuresellesme.htm, erişim:16.01.2006.

⁴¹ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000. s.26.

1.2.1. Küreselleşmenin Dünya Ticareti Üzerindeki Etkileri

Petrol krizi ile birlikte ortaya çıkan ekonomik krizde birçok faktörün iç içe geçmiş etkisini görmek mümkündür. Bunların başında, uluslararası ilişkileri düzenleyen hiyerarşinin değişmesi, ABD'nin uluslararası ticarete baskın rolünü terk etmesi, uluslararası para sisteminin çökmesi gelmektedir. 1970'li yıllarla beraber istikrarsız ve küçük pazarların hakim olmaya başlaması, talebin değişken olması ve standart ucuz malın yerini kaliteli ve değişken ürünün alması Fordist üretim sisteminin yaşam koşullarını sarsmış ve yeni bir üretim anlayışı doğmuştur. 70'lerin krizi ile birlikte ulusal devletlerin planlama ve kaynakların yeniden dağılımı fonksiyonu da değişmiş, küreselleşme olarak tanımlanan, ulus devlet bazında örgütlenmemiş bir dünya iktisadi işbölümü ortaya çıkmıştır⁴².

Küreselleşmenin etkisi ile dünya ekonomisi karşılıklı ekonomik ve stratejik işbirliklerini genişleten ayrı ayrı ulusal ekonomilerin bütünü değil küresel tek bir pazar olmuştur. Küreselleşme sürecinde yeni pazarlar (yatırım, yabancı sermaye, sigorta) yaratılmakta; yeni kavramlar (bilgi sistemi, internet, mobil iletişim) doğmakta; ekonomik işbirlikleri ile ilgili çok taraflı anlaşmalar konusunda uluslararası ilişkileri düzenleme kuralları çıkartılmaktadır⁴³.

Uluslararası ticaretin gelişmesi ulusal ekonomilerdeki büyümenin doğal bir uzantısıdır. Uluslararası ticaretin yayılması, ulaşım maliyetlerinin düşmesinin de yardımıyla, dünya ölçeğinde işbölümü ilkesinin yayılmasının nedenidir. Ticaret alanlarının genişlemesi, hem uzmanlaşmış mesleklerin ve faaliyet dallarının çoğalması, hem de her girişimin kendi içinde işlerini teknik olarak bölmesi sayesinde, ekonominin küresel üretkenliğini artırmayı sağlar⁴⁴.

Pazarların küreselleşmesi kavramı işletmelerin uluslararasılaşması, pek çok pazarın yerelden küresele veya bölgele doğru kayması olarak açıklanabilmektedir.

⁴² David Balaam, **Introduction to International Political Economy**, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, s.372-375.

⁴³ Elena Skripkina, "Globalization and Its Influence on The Economy of Ukraine", www.kneu.kiev.ua, erişim: 17.01.2006.

⁴⁴ Jacques Adda, **Ekonominin Küreselleşmesi**, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.14-15.

Elektronik bilgisayar, telekomünikasyon, kimya, otomotiv ve daha pek çok endüstride üretim, ulusal sınırların dışına çıkmıştır. Sadece üretim değil, hizmet ve perakende işletmeleri de küreselleşmeden payını almıştır. Bankalar (Citibank, HSBC, vb.), sigorta şirketleri ve diğer finansal kuruluşlar, reklam şirketleri (Saatchi&Saatchi, McCann-Erickson, Young&Rubicam, vb.), pazar araştırma şirketleri giderek, küresel ölçekte çalışmaya başlamışlardır. Turizm şirketleri (World of Wonders, Magic Life, vb.), restoran ve otel zincirleri (Mc Donald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Hilton, vb.) araba kiralama şirketleri (AVIS, Rent-a-Car,vb.), perakende mağazaları (Toys R us, Mark & Spencer, vb.), hatta televizyon kanalları (CNN, MTV, vb.) bile tüm dünyaya yayılmış ve tüm dünyada hizmet verir olmuşlardır⁴⁵.

Küreselleşme sayesinde dünya ticaretine girme engelleri büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Bugün her işletme, bir internet web sitesi açabilir ve dünyanın öbür ucundaki müşterilerine tıpkı köşe başındaki bir müşterisine satış yapıyormuş kolaylığında satış yapabilir⁴⁶.

1.2.2. Küreselleşmenin Uluslararası Sermaye Üzerindeki Etkileri

Günümüzde, uluslararası ekonomik ilişkilerde eski korumacılık anlayışının yerine serbest ticaret görüşü benimsenmektedir. Devletin dış ticaret politikası araçlarını (tarifeler, kota, miktar kısıtlamaları vs) kullanarak uluslararası ticaret üzerine sınırlamalar getirmemesi görüşü daha fazla kabul görmektedir. Sadece dış ticaret alanında değil, mali ve parasal alanda da devletin ekonomiye daha az müdahalede bulunması gerektiği savunulmaktadır. Maliye ve para politikası araçlarının asgari düzeyde kullanılması ve piyasa ekonomisinin kendi tabii işleyişine bırakılmasının daha doğru olduğu belirtilmektedir. Devletin vergi, borçlanma, para gibi araçları piyasa ekonomisinin işleyişini bozmayacak şekilde kullanması savunulmaktadır.

⁴⁵ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005, s. 27.

⁴⁶ Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, Çev. Gülfidan Barış, 2. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004, s. 22-23.

Özellikle kendi iç pazarlarında belli bir doyuma ulaşmış gelişmiş ülkelerin sermayeleri ulaşım olanakları ve teknolojiye yaşanan yenilikler sayesinde dış pazarlara açılabilir. Bu sayede bazen hammadde kaynaklarına yakın olunmakta bazı durumlarda ucuz işgücünden yararlanılmakta bazen de yükselen piyasalarda kendilerine pazar payı bulabilmektedirler. Küreselleşme ise, tüm bu süreçleri kolaylaştıran en önemli unsurlardandır. Bu amaçla, geçmişte kendisini ulusal ve hatta yerel ölçekte tanımlayan sermaye için de ulusal sınırları aşma kaygısı ön plana çıkmış bulunmaktadır⁴⁷.

Küreselleşmeye katkı yapan ve ekonomik politikalarda dışa açılma çabalarıyla yaygınlaşan bir başka olgu da 1980'li başından itibaren yoğun şekilde artan doğrudan yabancı yatırımlardır. Teknolojik gelişmeler, sermayenin tüm dünyaya yayılması için zemin oluşturmuştur. Bunun sonucunda yabancı sermayeye kapalı yatırım alanları giderek daralmaya ve getirilen sınırlamalar giderek kalkmaya başlamıştır. Yabancı sermaye hareketlerinin ulaştığı boyutu ifade etmek açısından 1982–1992 yılları arasında OECD ülkelerinden dışarıya çıkan yabancı yatırımların 20 milyar USD'den 200 milyar USD'ye yükselmiştir⁴⁸.

Son otuz yılda küresel finans alanında büyük değişimler yaşanmıştır. Ülkeler birbiri ardı sıra yabancı sermaye yatırımlarının önündeki engelleri azalttıkça, dünya çapında döviz işlemleri hacminde bir patlama olmuştur. Günlük ortalama döviz ticareti 1980'de toplam 80 milyar dolarken, bugün küresel döviz piyasalarında günde 1,5 trilyon doların el değiştirdiği tahmin edilmektedir. Küresel piyasalar üzerindeki kontroller 1980'lerde azaltılmaya başladığından beri, kısa vadeli spekülasyon, uluslararası yatırım akışının en büyük bileşeni haline geldi. Yatırım ve emeklilik fonlarının yöneticileri döviz kurlarındaki ondalık farklarından kar etmek için parayı ülkeler arasında yıldırım hızıyla dolaştırmaktadırlar. Bu istikrarsız döviz akışı, fiziksel ekonomiden bütünüyle kopuktur. Gerçek malların ticareti için gerekli her bir dolara karşılık dokuz dolar döviz piyasalarında kumara yatırılmaktadır⁴⁹.

⁴⁷ E. Ahmet Tonak, **Küreselleşme**, 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2004, s.132.

⁴⁸ Habib Yıldız, **a.g.e.**, 2005. s.42.

⁴⁹ Wayne Ellwood, **a.g.e.**, s. 67-68.

Yabancı sermaye hareketlerine bakıldığında, yabancı sermayenin yerel ekonomiyi imha edeceğine dair genel görüşlerin aksine, yerel ve yabancı sermayenin el ele geliştiklerini ifade etmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu durum, yabancı sermayeye yerel sermaye ile eşit şartlarda rekabet imkanı tanıyan bütün ülkeler için geçerlidir. Dünyanın değişik bölgelerinde yabancı sermayeli şirketlerin varlığı sonucunda sosyal ve ekonomik şartlarda ilerlemeler sağlandığına dair bulgulara rastlanmaktadır. İşgücü açısından, yabancı sermayeli şirketlerin daha yüksek ücret ödemeleri, yerel şirketlere nazaran daha hızlı istihdam yaratma eğilimleri, araştırma ve geliştirmeye daha fazla fon ayırmaları ve daha fazla ihracat yapmaları ile olumlu etkilerinin yerel şirketlere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir⁵⁰.

1.2.3. Küreselleşmenin İşgücü Üzerindeki Etkileri

Küreselleşme sürecinin etkileri arasında belki de en tartışmalı konulardan birisi işgücüdür. Bu olgu aynı zamanda, şirketlerin uluslararası faaliyetlerinde belirleyici bir etkidir. Öncelikle belirtmek gerekir ki, küreselleşme ile birlikte sermaye, mal ve hizmetler sınırları aşarken işgücü için aynı yoğunluk söz konusu değildir⁵¹.

Küreselleşme ile birlikte işgücü hareketlerinin yoğunlaştığına ilişkin tartışmalar olsa da ilgili durum daha çok nitelikli işgücüne ilişkindir. Özellikle gelişmiş ülkeler kendi ülkelerindeki istihdam politikalarının olumsuz etkilenmemesi için işgücü konusunda hassas davranmaktadırlar. Sadece AB ve Nafta gibi örnekler ile işgücü hareketlerinin serbestisinden rahatça bahsedilebilir. Ancak bunun yanında özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgücünün ucuzluğu ve yasal düzenlemelerin gelişmiş ülkelere göre kısıtlı olması şirketlerin uluslararası yatırım kararlarında etkili olmaktadır.

Küreselleşmenin işgücü hareketlerine yine de geçmiş dönemlere oranla belli bir etkisi söz konusudur. Ülkeler bazı kısıtlamalara gitseler de ulaşım olanakları ve

⁵⁰ Recai Coşkun, “Küreselleşmeye Bütüncül Bir Bakış: Vaatler ve Çelişkiler”, Milenyum Armağanı (Özel Sayı), **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2001, s. 64-65.

⁵¹ David Balaam, **a.g.e.** s.257-258.

teknoloji belli bir hareket alanı sağlamaktadır. Tüm tartışmalı yönlerine rağmen küreselleşme sürecinin işgücü mobilitesine neden olduğu değişiklikleri şöyle sıralanabilir⁵²:

— Göçü engelleyen baskıcı birçok rejim ortadan kalkmıştır. Özellikle sosyalist rejimlerin yıkılması ve ülkelerin pazar ekonomilerine geçmeleri işgücü hareketliliğini önemli ölçüde arttırmıştır.

— Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler sonucu işgücü internet yoluyla yeni iş ortamları hakkında bilgi edinebilmektedirler. Artık insanlar internet yoluyla dünyadaki bütün gelişmeleri ve iş olanaklarını takip edebilmektedirler.

— Seyahat ve iletişim maliyetlerinde yaşanan düşüşlerin işgücü hareketliliğini artırdığı söylenebilir.

— Bölgesel ticaret anlaşmaları işgücü hareketliliğinin artmasına büyük ölçüde olanak sağlamasıdır. Karşılıklı olarak yapılan bu anlaşmalar sonucunda işgücü bu ülkelerde serbest olarak dolaşma hakkı kazanmaktadır.

— Ülkeler kalifiye işgücü alanındaki göç alım limitlerini artırmıştır. Kendi aralarında karşılıklı kalifiye işgücü göçünü kolaylaştırıcı anlaşmalar imzalamışlardır.

— İleri teknoloji alanında çalışan göçmenlerin başarısı diğer insanları da göçe teşvik etmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre 1998 yılında Çin ve Hindistan'dan göç edenlerin %24'ü Silikon Vadisindeki ileri teknoloji şirketlerinde çalışmaktadır ve bu durum Hindistan ve Çin'deki diğer insanları göç etmeleri konusunda teşvik etmektedir.

Küreselleşmenin işgücü hareketlerine en önemli etkilerinden biri, yukarıda da belirtildiği üzere ucuz işgücünün, şirketlerin yatırım yapma kararlarında etkili olmasıdır. Bu bağlamda, işgücü hareketleri ile birlikte düşünülebilecek şirketlerin uluslararası faaliyetlerinin değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

⁵² Dani Rodrik, **Küreselleşme Sınırı Aştı mı?**, Çev. İzzet Akyol, Fatma Ünsal, Kızılelma Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.22.

1.2.4. Küreselleşmenin Şirketlerin Gelişimi Üzerindeki Etkileri

Küreselleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusundaki ilk kuramsal çalışma, 1980'li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır. K. Ohmae, büyük Japon şirketlerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, küreselleşme eğilimlerinin, batılı şirketler için bir hayatta kalma meselesi haline gelmeye başladığını vurgulamıştır. Rekabet giderek artan oranda uluslararası hale gelmekte ve tüketiciler ise, dünyanın her yerinden gelen mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. K. Ohmae'ye göre, piyasaları yönlendiren dizginler, Devlet'lerin korumacı politikalarından, dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçme yolundadır⁵³.

Küreselleşme sürecinde şirketler faaliyetlerini ülke sınırları dışına çıkararak uluslararasılaşmakta ve giderek küresel şirketler haline gelmektedirler. Şirketlerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları, dünya ülkelerini ve farklı şirket ve insanları birbirine yaklaştırarak küreselleşme sürecini hızlandırırken, küreselleşme süreci de şirketleri ülke sınırlarının dışına çıkmaya ve dünya çapında faaliyetlerde bulunmaya zorlamaktadır. Küreselleşme ile karşılıklı etkileşim içinde olan ve uluslararası ticaretin en önemli aktörü çokuluslu şirketlerdir. Çokuluslu şirketler küreselleşmeyi yönlendiren örgütler oldukları gibi, bölgesel düzeyde örgütlenmiş iş ağları ve grupları için de bir amiral gemisi olarak işlev görürler. 21. yüzyılın ilk yıllarına bakıldığında Amerika, Avrupa Birliği ve Japonya'da konuşlanmış dünyanın en büyük 500 Çokuluslu Şirketi dünya doğrudan yabancı yatırımın %80'inden fazlasını ve dünya ticaretinin yarısını elinde tuttuğu görülmektedir⁵⁴.

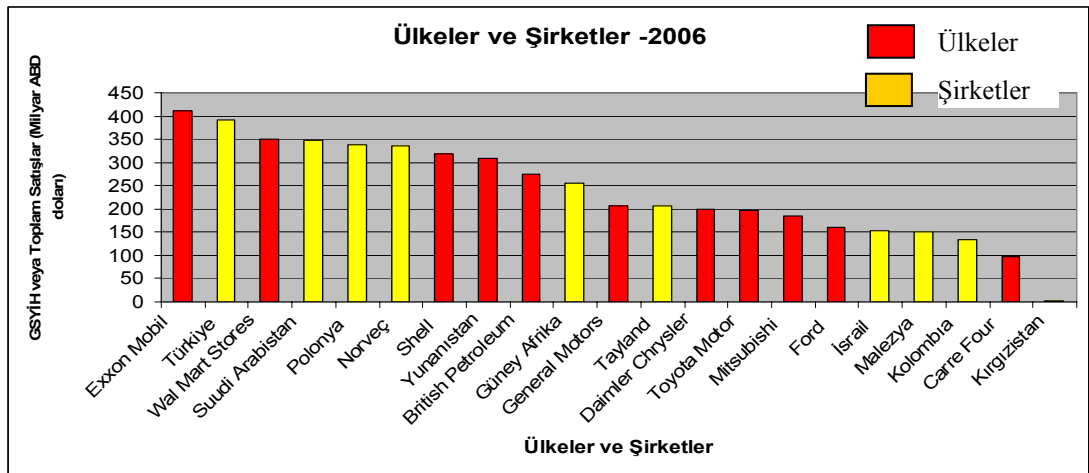
Küreselleşme sürecinin yerel şirketlere nazaran, çokuluslu şirketler açısından farklı bir boyutu olduğunu söylenebilir. Bir açıdan bakıldığında küreselleşme süreci ile birlikte, şirketlerin çok uluslu bir yapıya dönme gerekliliğinin arttığı söylenirken, diğer bir taraftan bakıldığında ise çokuluslu şirketlerin kendileri doğrudan küreselleşme sürecinde aktif rol oynadıkları görülmektedir. Bu durumu doğal kabul etmek gerekmektedir, çünkü çokuluslu şirketlerin ulaştıkları ekonomik büyüklük ve

⁵³ A.Zeynep Düren, **a.g.e.**, s.15.

⁵⁴ Alan Rugman, **a.g.e.**, s. 18, 38.

faaliyet alanlarındaki çeşitlilik zorlayıcı bir faktör olarak çokuluslu şirketleri küreselleşme sürecinin içine itmektedir⁵⁵.

Küreselleşme süreci, bir olgu olarak şirketleri etkilemeye ve yönlendirmeye devam etmektedir. Buna karşılık, küreselleşmeyi yönlendiren pek çok ekonomik etkenler arasında, çokuluslu şirketlerin rolü de çok önemlidir. Çokuluslu şirketler, birden fazla ülkede mal üreten ve pazar hizmetleri hazırlama işlerini üstlenen şirketlerdir. Bu şirketler ülke dışında kurulmuş bir iki fabrikaya sahip ve etkinlikleri tüm dünyaya yayılmış görece küçük şirketler olabildiği gibi faaliyetleri dünya çapında olan uluslararası dev girişimcilerdir. Kimi en büyük çokuluslu şirketlerden bazıları tüm dünyada çok iyi tanınırlar: Coca Cola, General Motors, Colgate-Palmolive, Kodak, Mitsubishi gibi. Çokuluslu şirketler ekonomik küreselleşmenin merkezindedir, bunlar tüm dünya ticaretinin üçte ikisini finanse ederler, yine bunlar yeni teknolojinin tüm dünyaya yayılması için araştırlar ve bunlar uluslararası finansal pazarların baş aktörleridirler. 400'den fazla çokuluslu şirket 1996'da 10 milyar dolar kazanmışken, aynı yıl 70 ülke brüt olarak bu miktardan daha az kazanmaktaydı⁵⁶.



Grafik 1.1: Ülkelerin GSYİH ile Şirketlerin Satışlarının Karşılaştırması.

Kaynak: World Economic Outlook Database, April,2007 Edition, www.imf.org, ve Şirketlerin Resmi İnternet Sayfalarından Derlenmiştir.

⁵⁵ Hasan Tağraf, "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: III, Sayı 2, 2002, s. 46.

⁵⁶ Anthony Giddens, a.g.e., s.56.

Grafik 1.1.'de görüldüğü gibi dünyanın önde gelen çokuluslu şirketleri ekonomik bakımdan pek çok ülkeden daha zengindir. Örneğin Exxon Mobil'in 2006 yılı toplam satışları Türkiye'nin 2006 yılı GSYİH'sından daha fazladır. Ellerinde ulus devletlerin çoğundan daha fazla güç olan bu dev özel şirketler, ekonomik küreselleşmenin itici gücü haline gelmektedirler.

İş dünyasına ait değerler olan, ne pahasına olursa olsun verimlilik ve rekabet; devletin işlevi, kamu çıkarı ve toplumsal politikalar konularındaki tartışmaya egemen olmaya başlamışlardır. Tekelleşme eğilimiyle birleşen azalan kar oranlarını, şirket karlarını biçimlendirmekte ve bunlara yön vermektedir. Geçen yirmi yılda, malların ve yatırımların hareketini düzenleyen küresel kurallar gevşedikçe, özel şirketler ağlarını öylesine genişletmişlerdir ki, artık bu şirketlerin kararları dünyanın en uzak köşelerindeki insanların hayatını bile etkilemektedir. Dünyayı saran büyük şirketler bilgisayar ve ilaçtan sigorta, bankacılık ve sinemaya, her şeyin küresel ticaretini kontrol etmektedirler. BM Kalkınma Programı İnsani Kalkınma Raporu'nda 20. yüzyılın sonunda birçok küresel şirketin ulus devletlerinden daha fazla ekonomik güce sahip olduğu belirtilmektedir. 21. yüzyılın başında dünyadaki en büyük 100 ekonomiden 50'si ülke değil, çokuluslu şirkettir. En büyük 200 şirketin toplam yıllık gelirleri, dünya nüfusunun %80'inin yaşadığı 182 ülkeninkinden daha fazladır⁵⁷.

Dünya ekonomisinde talebin gittikçe arttığı sanayi ve gıda ürünlerinde tekelleşmenin artması, küçük şirketleri zor duruma sokmaktadır ve bu durum gittikçe hızlanmaktadır. Bu devasa şirketlerin büyük miktarda üretim kapasiteleri ile ürünleri daha düşük maliyetle elde edebilmelerinin sonucudur. Bunun açıklaması, büyük şirketlerin enerji, işgücü, maaş giderleri gibi maliyet faktörlerinden tasarruf edebilmeleridir. Aynı ürünü üreten küçük şirketler büyük şirketler karşısında zor durumda kalmaktadırlar.

Sayıca çok olan küçük işletmeler hem ekonomi hem siyasi anlamda devlete çok olumlu katkıda bulunmaktadır. Örneğin istihdam sağlama, vergi ödeme, ulusal paranın dönmesi v.b. Bu nedenle hükümet küçük işletmeleri desteklemek ve

⁵⁷ Wayne Ellwood, a.g.e., s.50-51.

korumak zorundadır. Aksi takdirde küreselleşme sürecinde küçük şirketlerin büyük şirketler karşısında ayakta kalmaları imkânsız ve yok olmaya mahkûmdurlar. Küçük şirketlerin kapanmasıyla işsizlik artacak, girişimcilik duracak ve sıra orta boy şirketlerin kapanmasına gelecektir. Bu yüzyıl küreselleşme yüzyılı olacaktır ve küreselleşme küçük şirketleri olumsuz etkileyeceğinden küçük ve orta boy şirketlerin ayakta kalmaları aralarında işbirliği yaparak büyük şirketlere karşı koymalarına bağlıdır⁵⁸.

Küreselleşme süreci ile birlikte şirketler rekabet güçlerini arttırmak için dünya genelindeki kaynakları daha da fazla sömürme eğilimindedir. Nitekim, şirketler rekabet güçlerini arttırmak için, ürettikleri ürünlerin her bir parçasını cazip özellikleri olan farklı yatırım bölgelerinde üretmeyi tasarlarken dünyadaki yatırım alanlarının farklı özellikleri üzerinde daha çok araştırma yapmaya yönelmektedirler. Böylece ülkelerdeki ihtisaslaşma marka rekabeti olarak dünya boyutunda dev bir üretimi hedef almaktadır⁵⁹. Bu açıdan küreselleşme süreci çokuluslu şirketleri küresel pazarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir. Bu nedenle çokuluslu şirketler hem küreselleşme sürecinden etkilenmekte ve hem de küreselleşme sürecini arttırıcı bir rol oynamaktadırlar.

Eskiden fethetme devletler tarafından yapılmışsa, artık dünyanın kaderini tayin etmeye aday şirketler, özel girişimciler ve finans kuruluşları tarafından yapılmaktadır. XX yüzyıl ulusal şirketlerin hammadde ve pazar savaşı yüzyılı olduysa, bu yüzyılın çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisine hakim edeceği bir yüzyıl olacağı öngörülmektedir. Bu şirketlere Uluslararası Şirketler (Transnational Companies) de denmektedir⁶⁰.

Sonuç olarak küreselleşme şirketleri her alanda etkilemektedir. Küreselleşme bir yandan faaliyetlerin çapını büyütürken ihracat yönetimi, uluslararası satış, gibi yeni uzmanlık dalları ortaya çıkarmış, diğer yandan faaliyetlerin coğrafi dağılım ve bu faaliyetleri yönetecek kaynakların çeşitliliği nedeniyle, karmaşık örgütsel ağların

⁵⁸ Sergey Kiryanov, "Maloe Predprinimatelstvo-Vrag Globalizatsii", 17.01.2005, <http://groups.paideia.ru>, erişim:12.09.2005.

⁵⁹ Jacques Adda, **a.g.e.**, s.78.

⁶⁰ Nikolay Paklin, "Chto Sulit Rossii Globalizatsia", www.rg.ru, erişim: 08.01.2006.

kurulmasına ve böylece örgütler arası işbirliği ve koordinasyonun artmasına yön vermektedirler⁶¹. Küreselleşmeyle artan rekabet şartları işletmelerin ürün hayat eğrisinde kısalmalara neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır.

1.2.5. Küreselleşmenin Gelir Dağılımı Üzerindeki Etkileri

Gelişmekte olan ülkelerin en temel sorunun kalkınma olduğu düşünüldüğünde küreselleşmenin gelir dağılımına olan etkisi üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Gelir dağılımı ve yoksulluğa ilişkin göstergeler, sayısal verileri yayımlayan kuruluşlara göre de farklılık göstermekle birlikte, küreselleşme döneminde gelir dağılımının gerek ülke grupları gerekse ülkeler içinde bozulduğu ve yoksulluğun artarak kaygı verici boyutlara ulaştığını göstermektedir. Nüfusun en düşük gelirli beşte birlik kısmının toplam gelir veya tüketim içindeki payı Brezilya ve Botswana'da %2.2, Honduras ve Güney Afrika'da %2.0, Sierra Leone'de ise %1.1 gibi çok düşük seviyelerdedir⁶². Küreselleşme olarak bilinen ekonomik liberalizasyon ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ülkelerin ve insanların gittikçe birbirlerine yakınlaşmasına rağmen gelir farklılıkları dünyanın en göze çarpan gerçeklerinden biridir. Bazı çevrelere göre ise küreselleşme eşitsizliğe neden olmaktadır⁶³.

Zengin ülkelerle fakir ülkeler arasında büyüyen uçurum, özellikle üçüncü dünya ülkelerinde farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin az gelişmiş ülkelerde, yoksulluk içinde yaşayan insanların gerçek sayısı neredeyse 100 milyonu aşmış durumdadır. Bu gerçekleşirken dünyanın toplam geliri yılda ortalama %2,5 artmıştır⁶⁴.

⁶¹ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s. 29.

⁶² Fikret Şenses, "Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Bir Fırsat mı, Engel mi?", **Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü**, ERC Working Paper in Economic 04/09, Ağustos 2002, www.erc.metu.edu.tr. 12.01.2006, s.1-17.

⁶³ "Küreselleşme, Büyüme ve Gelir Dağılımı", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, t.y., www.dtm.gov.tr, erişim: 13.01.2006.

⁶⁴ Joseph E. Stiglitz, **Küreselleşme Büyük Hayal Kırıklığı**, Çev. Arzu Taşcıoğlu, Deniz Vural, 3. Baskı, Plan B İletişim, Tasarım, Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 2004, s. 27.

Küreselleşmenin gelir dağılımına olan etkisi, şirketlerin uluslararası alandaki yatırımları ve işbirliklerini de etkilemektedir. Küreselleşmeye ilişkin sıkça değinilen teknolojik yenilikler (internet gibi) küresel düzene belirli avantajlar sağlarken, aynı zamanda dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Örneğin dünyanın belirli kesimlerindeki toplumların aşırı gelişmiş ve daha iyi yaşam standartlarında yaşadığını gören bireyler ya da toplumlarda küreselleşmeye ve onun unsurlarına ilişkin tepkiler oluşabilmektedir.

Küreselleşmeye umut besleyen sınıfların veya toplumsal kesimlerin beklentilerinin karşılanması yerine durumlarının kötüye gitmesi bu kesimlerde küreselleşme karşıtlığını da beslemektedir. Örneğin son yıllarda şirketlerin uluslararası yatırımlarında, yerli şirketlerle işbirliği kurma stratejilerini arttırmalarında küreselleşme tepkileri ya da yabancı olma durumunun olası olumsuz etkilerini önleme amacı bulunmaktadır.

Tablo 1.1.: Küreselleşmenin Dünya Gelir Eşitsizliği Üzerindeki Etkileri

Dönem	Küresel Eşitsizlik Eğilimi	Uluslararasıdaki Eşitsizlik		Uluslar İçindeki Eşitsizlik	
		Eğilim	Küreselleşmenin Etkileri	Eğilim	Küreselleşmenin Etkileri
1500-1820	Eşitsizlik artışı	Eşitsizlik artışı	Açık bir etki yok	Eşitsizlik artışı (Batı Avrupa)	Açık bir etki yok
1820-1914	Eşitsizlik artışı	Eşitsizlik artışı	Katılımcı ülkeler katılımcı olmayanlara göre avantaj sahibi. Katılımcı ülkeler arasında göç sermaye akışından daha fazla eşitsizliği azaltmıştır. Daha fazla serbest ticaret, istisnalarla birlikte eşitsizliği azaltmış olabilir	Açık bir eğilim yok	Küreselleşme yeni dünyada eşitsizliği artırmış, katılımcı Eski Dünya uluslarında ise azaltmıştır
1914-1950	Açık bir eşitsizlik eğilimi yok	Eşitsizlik artışı	Küreselleşmeden geri çekilme uluslararasıdaki farkı genişletmiştir	OECD'de eşitsizlik azalışı	Açık bir etki yok
1950-2000	Hafif bir eşitsizlik artışı	Hafif bir eşitsizlik artışı	Küreselleşmiş ticaret ve göç katılımcı ülkeler arasındaki farkı daralmıştır. Katılımcı olmayan ülkeler geride kalmışlardır.	OECD'de hafif bir eşitsizlik artışı	Küreselleşme OECD ülkeleri içinde eşitsizliği artırmıştır. Diğer ülkeler içinde, katılımcı olmayan bölgeler geride kalmışlardır

Kaynak: David Dollar, Aart Kraay, Trade, Growth, and Poverty, **Dünya Bankası**'ndan aktaran "Küreselleşme, Büyüme ve Gelir Dağılımı", www.foreigntrade.gov.tr/ead/ekonomi/sayi7/kuresel.htm, 17.03.2006.

Gelir dağılımındaki bu sorun yalnızca bir ülkede yaşayanlar arasında görülen bir sorun olmaktan öte küresel açıdan da zengin-daha az zengin ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Az sayıdaki zengin ülkelere kıyasla çok sayıdaki daha az zengin veya "göreceli" fakir ülkelerin arasındaki refah farkı kapanmak bir yana daha da açılmaktadır. Doğrudan Yabancı Yatırım veya lisans/patent anlaşmaları sayesinde Gelişmekte Olan Ülkelerde üretilen Katma Değerin önemli bir kısmı açık veya gizli kâr olarak Gelişmiş Ülkelere aktarılmakta ve bu durum küresel gelir dağılımının daha da bozulmasına neden olmaktadır. Bu arada ödemeler dengesi de bozulmakta ve bozulan dengeleri düzeltmek için gelişmiş ülkelerdeki parasal kaynak yöneticileri "finansal küreselleşme" çerçevesinde gelişmekte olan ülkelere "sıcak para" veya borç verme gibi yöntemlerle yüksek maliyetlerle borç vermekte, böylece bir miktar daha gelir (kâr) gelişmiş ülkelere aktarılmaktadır⁶⁵.

Gelir dağılımının küreselleşmenin boyutlarını ve onların gelişimini etkileyen bir faktör olduğu açıktır. Bunun yanında, küreselleşme sürecinde şirket iştiraklerini etkileyen unsurları çevresel faktörler başlığı altında incelemekte fayda vardır.

1.3. Küreselleşme Sürecini Hızlandıran Çevresel Faktörler

Küreselleşme sürecini hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Önceden de ifade edildiği üzere küreselleşme sürecinin hızlanmasında özellikle ekonomik ilişkilerin yoğunluğu ve niteliğinde bazı dönüşümler neden olmuştur. Son yıllarda uluslararasılaşma sürecinde olan endüstrilerdeki küreselleşmeyi teşvik eden birtakım önemli çevresel faktörler söz konusudur, bu unsurlar aşağıdaki gibidir.

1.3.1. Teknolojik Gelişmeler

Küreselleşme ve teknoloji, değişime birlikte yön vermekte ve dünyadaki stratejik değişmelerin en önemli itici gücünü oluşturmaktadırlar. Küresel ekonomide, üreticiler ve tüketiciler arasındaki aracı kuruluşlara dijital iletişim ağları sayesinde ihtiyaç kalmamaktadır. Özel ve kamu sektöründe birçok kurum, tüketicileriyle ağlar

⁶⁵ Hasan Gürak, "Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı", *Verimlilik* Dergisi, 2003-2, www.bilgiyonetimi.org, erişim:14.01.2006.

aracılığı ile doğrudan iletişim kurarak, araçları büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadırlar.

Sanayi ekonomisinde otomotiv sektörü anahtar sektör iken, yeni ekonomide hakim sektör, diğer tüm sektörlerin refah yaratmasına giden yolu oluşturan bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin birleşmesiyle oluşan yeni medya sektörüdür⁶⁶. Yeni medya sektörü insanların iş yapma, çalışma, eğlenme ve düşünme yöntemlerini, yaşam biçimlerini ve dolayısıyla arz-talep yapısını tamamen değiştirmektedir.

Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam hacmini, üretim kapasitesini zaman içerisinde kaybederken, yeni sektörler çığ gibi büyüyerek ekonomik büyümenin lokomotifi konumuna gelmektedir. Teknolojik gelişmeyle ortaya çıkan büyük ölçüde dijitalleşmeye ve internete bağlı olan yeni ekonomi, eski ekonomide önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu bağlama, elektronik iletişim teknolojisinin gelişimi sonucu; dünyanın büyük bir bölümünde ihtiyaç duyulan bilgiye çok kısa sürede ulaşılabilmesi, toplumların birbirleriyle rahat ve geniş çapta ilişki kurabilmeleri, ekonomik, sosyal, kültürel, ve politik alanlarda yeni işbirliği olanakları yaratmaktadır⁶⁷.

Teknoloji, küreselleşme sürecinde yeterli koşul değildir; ancak olmazsa olmaz koşuldur. Günümüzde olağanüstü bir hızla ucuzlayarak yaygınlık kazanan enformasyon teknolojileri, uluslararasıdaki değişim/etkileşim sürecinde, küresel dönüşümü hızlandırmaktadır. Nitekim 1945 yılından beri, okyanus ötesi nakliye bedelleri yüzde 50; hava taşımacılığı maliyetleri yüzde 80 ve transatlantik telefon bedelleri de yüzde 99 oranında gerilemiştir. Ulaştırma ve iletişim giderlerindeki hızlı düşüş ve bilginin toplanması, derlenmesi, saklanması ve kullanılmasındaki maliyetlerinde önemli ölçüde azalma yaşanmıştır. Bilgi işlem alanındaki bu gelişme elektronik posta ve internet ile direkt bağlantılıdır. Günümüzde 2000 dolarlık çağdaş

⁶⁶ Akın H. Bahadır, “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”, www.stratejiyonetim.com/eticaretvekobiler.htm, 2006, s.y., Naci Bayraç, “Yeni Ekonomi’nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=443, s.y., erişim: 23.06.2007.

⁶⁷ Akın H. Bahadır, **a.g.e.**, Naci Bayraç, **a.g.e.**

bir bilgisayar yirmi yıl önceki 10 milyon dolarlık bir bilgisayardan kat kat güçlüdür⁶⁸. Teknolojinin küresel faaliyetlere etkisi yanında, tek yönde işleyen bir ilişki de değildir; küreselleşme de, doğal olarak bu sistem ve teknolojideki gelişmelere ivme kazandıran bir faktör olmuştur⁶⁹.

Teknolojik yeniliklerin bu çalışma ile ilgili en önemli boyutu, farklı coğrafyalara yapılan yatırımların yani uzaklığın maliyet artırıcı bir neden olmasını ortadan kaldırmaktadır. Bilgisayarlar, uydu iletişim araçları, modern lojistik imkânları ve benzeri teknolojik yenilikler uluslararası yatırımları yoğunlaştırmaktadır. Elbette ki bu durum tek boyutlu da değildir, küreselleşmenin etkilerini dünya çapına yayan ve şirketleri uluslararası yatırımlara teşvik eden hatta şirket stratejileri bağlamında onları zorlayan farklı unsurlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri de küreselleşmenin etkisiyle talep olgusunda yaşanan değişimdir. Bu durum zaman içinde sadece küreselleşmeden etkilenen değil, aynı zamanda onu da etkileyen bir olgu haline dönüşmüştür.

1.3.2. Ülkeler ve Bölgeler Arasındaki Talep Özelliklerinin Benzeşmesi

Küreselleşmenin ulusal ekonomileri ve kültürel yapıları birbirlerine uyumlaştırıcı etkisi ile artık ulusal ve uluslararası (küresel) pazarlar iç içe girmiş durumdadır. Bu nedenle “tüketici pazarı” yerine “küresel tüketici pazarı” daha doğru bir deyim haline gelmiştir⁷⁰. Mamul malların üretim teknolojileri gittikçe standartlaşıp uluslararası bir yaygınlık kazandıkça, birbirinden çok farklı değerler, normlar, kurumlar ve kollektif tercihlere sahip uluslar, benzer mallar için dünya pazarlarında kıran kırana bir rekabete girişmektedirler⁷¹.

Dünyanın her yerinde tüketiciler giderek benzer şekilde tüketim eğilimi içine girmektedirler. Yani, tüketicilerin gereksinimleri dünyanın her tarafında aynı hale

⁶⁸ Michael Intriligator, “Globalizatsia Kak Istochnik Mezhdunarodnih Konfliktov i Obostrenia Konkurentsiı”, www.val--s.narod.ru, erişim: 17.01.2006.

⁶⁹ “Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı”, DPT, Yayın No:DPT: 2544-ÖİK: 560, Ankara, 2000, s.96.

⁷⁰ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.186.

⁷¹ Dani Rodrik, **a.g.e.**, s.20.

gelmektedir. Bunlar aynı ihtiyaçlar için aynı malları kullanmaktadırlar. Yani, tüketiciler küreselleşmekte, piyasalar küresel hale gelmekte ve tüm yer küre tek bir pazar haline gelmekte. Çokuluslu şirketler de bu standart ihtiyaçlara karşı standart ürünler üretip bu küresel piyasalara dağıtarak hem çok sayıda ürün elde etmenin getirdiği ölçek avantajlarından yararlanıp daha ucuza mal üretip, satıyor hem de standart ürünün maliyet düşürücü niteliklerinden faydalanıp karlarını çoğaltabilmektedirler.

Küreselleşmenin ortaya çıkmasında gelişmiş ülkelerde iç piyasaların doyması ve özellikle 1970'lerdeki petrol krizi sonrasında dış piyasalara açılma arayışı ile iktisadi faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması da önemli bir etkidir. Özellikle, 1980'li yıllarda uygulamaya konulan deregülasyon politikaları ve yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle, şirketlerin faaliyetleri ulusal boyutlardan uluslararasına açılmış ve uluslararası alanda birbirleri ile rekabet eder olmuşlardır. Bu durum yeni strateji ve tekniklerin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmanın yanı sıra, çokuluslu şirketlerin birbirleri ile işbirliği yapmalarına ve dünyanın küresel bir pazar halini almasına yol açmıştır⁷². Rekabet Küreselleştiği gibi müşteriler de küreselleşmiştir. Küresel olarak faaliyet gösteren şirketler için dünya bir pazar haline gelmiştir⁷³. Ulaşım ve iletişim ağındaki hızlı gelişmelerin reklamlar yoluyla mal ve hizmetlerin tanıtımını kolaylaştırması ve bunun tüketici tercihlerinde değişikliklere yol açarak dünya genelinde bir tüketim kültürünün oluşturması da küreselleşmenin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler arasındadır⁷⁴.

Ortak bir tüketim kültürünün yaygınlaşması şirketleri yeni arayışlara itmiştir. Ticari bir ürünün bütün sınırları aşp, başarıyla satılabilmesi “küresel pazarlama anlayışı” içinde ele alınmıştır. Küresel pazarlama yaklaşımı; temel pazarlama ilkelerinin dünya çapında uygulanması, Küresel ürün ise; her pazardaki tüketicinin tatminine göre farklı dizayn edilen ürün olarak tanımlanabilir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, küresel endüstrideki şirketler, pazarlama iletişimi stratejilerini; tüketici istek ve ihtiyaçlarını küresel kalite standartlarına uygun olarak

⁷² Serkan Benk, Tekin Akdemir, **a.g.e.**

⁷³ Ayhan Gençler, **a.g.e.**

⁷⁴ Serkan Benk, Tekin Akdemir, **a.g.e.**

standartlaştırılmış mal ve hizmetlerle karşılamak için geliştirileceklerdir⁷⁵. Talepteki benzeşmeler bizzat tüketiciden kaynaklandığı gibi, üreticilerin reklamlarında da “herkes bunu giyiyor, içiyor, dinliyor, biniyor...” reklamlarının yanı sıra bunu giyenlerin, içenlerin ve dinleyenlerin bunları yapmakla nerelere ulaşabilecekleri konusunda da hayal gücüne hitap eden çağrışımlar işlenmektedir. Bu ürünleri kullananlar için görsel olarak ortaya konan görüntüler kişileri daha özgür, yakışıklı, seksi, güçlü ve mutlu göstermektedir⁷⁶.

Küreselleşmenin hızlanmasını teşvik eden en önemli faktörlerden biri, dünya genelindeki çeşitli bölgelerde yeni mal ve hizmetlerin farkına varılması ve gelir düzeyinde meydana gelen artıştır. 1970’lerden itibaren Brezilya, Şili, Güney Kore, Tayvan, Singapur, Güney Afrika, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Türkiye gibi ülkelerde refah düzeyinin artışı, yeni ürünler için harcanabilir gelirdeki miktarı önemli ölçüde arttırmıştır. Pek çok ülke halkı farklı oranlarda ekonomik gelişme gösterse de, gelişmekte olan ülkelerde yeni orta sınıfın yükselişi, Sony Walkmenleri, Levi’s kotlarını, Mc Donald’s Restaurantları, Coca-Cola ve hatta Motorola cep telefonları için yeni pazarların oluşumuna sebep olmuştur. Öncelikle ABD ve Avrupa’daki refah düzeyi yüksek insanlar tarafından talep edilen mal ve hizmetler (finansal hizmetler, lüks otomobiller, ticari bankacılık gibi) şimdi dünya genelinde yeterli parası olanın alabileceği şekilde her yerde bulunmaktadır. Dünya genelindeki zenginlik artışı yeni pazarların ortaya çıkışına sebep olmaktadır. Çin’deki hızlı büyüme oranı, Doğu Avrupa pazarının açılışı, Endonezya, Hindistan ve Güney Doğu Asya’daki ortaya çıkan orta sınıfın hızlı şekilde büyümesi, yeni ürünlerin tasarlanması ve satışı için şirketlere önemli fırsatlar sunmaktadır.

Dünya genelindeki talep artışı, pek çok endüstrinin sanayi yapısı üzerine doğrudan veya dolaylı etkiler yaratmıştır. Bazı endüstrilerde talebin küreselleşmesinin anlamı, insanların arzu ettikleri mal ve hizmetlerin talep düzeyinin daha fazla oranda homojenleşmesi, demektir. Talebin homojenleşmesinin anlamı,

⁷⁵ Filiz Otay, “Pazarlama İletişiminde Global Pazarlama Stratejisi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, Sayı, 4, Ocak, 2001, s.y., www.iletisim.selcuk.edu.tr erişim: 01.03.2006.

⁷⁶ Ömer Esener, **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, Nisan, 1997. s.23.

müşterilerin fiziksel olarak bir yerde bulunmalarına hiç önem vermeyerek, muhtemel tüketicilerin, belirli benzer özellikleriyle, belirli türdeki mal ve hizmeti talep etmesidir. Başka bir ifadeyle, tüketiciler belirli endüstrilerde artan bir şekilde benzeşmektedirler. Belirli ürün özellikleri için, zevklerin, tercihlerin ve arzuların geniş bir şekilde daha fazla homojen pazarlara yönelmesidir. Talepteki homojenleşme artışını gösteren belki de en iyi örnek Sony Walkman olarak gösterilebilir. Kırgızistan'daki ve Türkiye'deki tüketiciler muhtemelen benzer kulaklık kullanmakta ve radyo/kaset çalıcıdan benzer müzik dinlemektedir. Bu ürünler pazarlarda birbirinin yerine geçebilen ürünlerdir. Yani benzer ürünlerdir.

Talebin homojenleşmesi endüstrilerde çok yaygın bir hale gelmektedir. Bu şekilde benzer olarak üretilen ürünler, kullanımda tamamen bir başkası yerine parça olarak kullanılabilir şekilde değiştirilebilir özelliklerine sahiptirler⁷⁷. Homojenleşme tezi küreselleşmeyi, standartlaştırılmış bir tüketim kültürünün gereklerine uyulması ve her yerin görünüşte aşağı yukarı aynılaştırılması olarak sunar. Yiyeceklerden yiyeceklere, müziğe, filmlere, televizyona, mimarlığa belirli tarzların, markaların, zevklerin ve pratiklerin artık küresel olarak revaçta olduğunu ve hemen hemen dünyanın her yerinde bulunabileceği göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur⁷⁸. Talebin benzeşmesi ve uluslararası hareketlilik sayesinde günümüzde birçok şirket dünyanın farklı bölgelerinde kolaylıkla ve pazar kaygısını ciddi boyutta yaşamadan girebilmektedirler. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri markalaşmanın dünya çapında önem kazanması ve özellikle Batı kültürüne ilişkin alışkanlık ve sembollerin dünya çapında kabul görmesidir. Özellikle teknolojinin gelişimi ile yaratılan talebi canlı tutabilmenin ve küresel çapta faaliyet gösterebilmenin en önemli koşullarından biri olarak Ar-Ge faaliyetlerinin önemi çevresel bir faktör olarak belirginleşmektedir.

⁷⁷ Hasan Tağraf, **a.g.e.**, s. 39-40.

⁷⁸ John Tomlinson, **Küreselleşme ve Kültür**, Çev. Arzu Eker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2004, s.18, 118.

1.3.3. Ar-Ge Maliyetlerinin Artışı

Günümüz şirketlerinin hem ulusal hem de küresel çapta, geleceğe güvenle bakabilmek için daha fazla araştırma ve bilgi üretmek, bunu ürün ve hizmete dönüştürmek zarureti vardır. Yeni kalite ve standart uygulamaları, yeni sinai ve fikri mülkiyet hakları, çevre dostu üretim anlayışı, belirlenmiş tüketici tercihinin dikkate alınması gibi yeni yüzyılın temel kuralları Ar-Ge faaliyetlerini daha önemli hale getirmektedir. 20. yüzyılın ortalarına kadar emek-yoğun teknolojiler ön planda iken, yüzyılın sonuna doğru sanayide bilgi-yoğun teknolojiler giderek artmıştır. 21. yüzyıla girerken bilgi-yoğun tabanlı teknolojilerin tüm hayat sisteminde hakim konum kazanması; onların kaynağı olan Ar-Ge faaliyetlerinin hayati öneminin daha da artacağını göstermektedir. Birçok araştırmacı Ar-Ge sistemini yeniliğin kaynağı olarak görmektedir. Gerçekten de birçok yenilik Ar-Ge sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeniliğin de temelinde Ar-Ge yatmaktadır⁷⁹.

Ar-Ge faaliyetlerine bağlı gelişmelerin işletmelere sağladığı avantajlardan biri, tüketicilerin seçeneklerinin çoğalması ve yoğun Ar-Ge gerektiren, yüksek fiyatlı fakat değişik özellikleri olan farklılaştırılmış ürünler ile, bunlara özgü taleplerin geçerli olduğu, fakat sürekliliği olmayan pazarların oluşmasıdır. İşte bu ortamda bilimsel ve teknolojik Ar-Ge'ye dayalı yenilik yapabilme ve bu faaliyetlerle tasarım, imalat ve piyasayla arz arasındaki sürenin kısaltılabilmesi, rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlarından biri olmuştur. Ar-Ge, genel bir biçimde, bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı, olarak tanımlanabilir⁸⁰.

Küreselleşmenin rekabeti arttırıcı etkisi düşünüldüğünde, şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmalarındır. Bunun içinde Ar-Ge çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir. Oysa, Ar-Ge çalışmalarının yoğun olduğu endüstriler önemli bir yatırım ve sermaye yoğunluğu gerektirir.

⁷⁹ Oya Erdil, Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri", **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt 5, Yıl:9, Sayı: 19, Ocak 2003, s. 23.

⁸⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 14. Basım, İstanbul, 2003, s.363-364.

Bazı endüstrilerde Ar-Ge maliyetlerinin önemli şekilde artması, bu endüstri içinde yer alan işletmelerin ürünlerini küresel pazarda satmalarını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Boeing, Airbus, ve Mc Donnell-Douglas şirketleri ticari bir yeni hat açmak veya yeni bir model tasarlamak için dört milyar dolarlık bir maliyetle yüz yüzedir. Bu nedenle Ar-Ge maliyetlerinin çok yüksek olduğu durumlarda şirketler yeni ürün veya model oluştururken sadece kendi yerel pazarlarını değil küresel pazarı göz önünde bulundurmaktadırlar⁸¹.

Ar-Ge faaliyetleri şirketlere yukarıda bahsedilen alan ya da sektörlerde avantaj sağlarken uluslararası pazarlarda yöneldikleri stratejik işbirliklerinde de avantaj sağlamaktadır. Özellikle, Ar-Ge faaliyetlerine önem veren şirketlere işbirliği yapmak isteyen diğer (yerel) şirketlerin en önemli ortaklık amaçlarından biri, küresel şirketlerin oluşturduğu yeni teknolojilerden faydalanabilmektir. Bu nedenle yerel şirketler hem Ar-Ge faaliyetlerinin planlaması ve stratejisi hem de oluşturulan yeni teknolojilerden, yabancı ortağı sayesinde faydalanabilmektedir⁸².

1.3.4. Artan Ölçek Ekonomisi

Küreselleşmenin daha karmaşık bir tanımı ölçek ekonomilerini temel almaktadır. Eğer ticaret ve yatırımın önünde herhangi bir engel yoksa şirketler ürünlerini dünyanın her yerinde satabilirler. Şirketler serbest ticaret koşulları altında ortak bir dünya pazarında üretim ve dağıtım verimliliğine ulaşacaklardır. Üretim hacimleri, fabrika ve kaynaklarını tam kullanma düzeyine ulaştığında küresel ölçek ekonomileri gerçekleşmiş olacaktır⁸³. Üretimde, lojistikte, satın almada veya Ar-Ge'de ölçek ekonomilerini artıran teknolojik ilerlemeler, bariz şekilde küresel rekabette bir tetikleyici işlevi görmektedir⁸⁴.

Uluslararası ticarete ölçek ekonomileri önemli bir etkidir, çünkü bazı endüstrilerde küçük ölçekli şirketlerin büyük ölçekli şirketlerle rekabetini güçleştirir.

⁸¹ Hasan Tağraf, **a.g.e.**, s. 45.

⁸² Halil Seyitoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayınları, İstanbul, 2003. s.475-478.

⁸³ Alan Rugman, **a.g.e.**, s.225.

⁸⁴ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, 2. Basım, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.360.

Bunun sonucu olarak da ölçek ekonomisi özelliğine sahip mallar çok sayıdaki küçük üretici şirketler yerine az sayıdaki büyük şirketler tarafından üretilir. Ölçek ekonomilerinin büyük şirketlere böyle bir üstünlük sağlayıp sağlamadığı bunların içsel ya da dışsal oluşuna bağlıdır. İçsel ölçek ekonomileri (internal scale economies), şirketlerin kendi üretim ölçeği arttığında ortalama birim maliyetlerinin düştüğü durumlarda söz konusudur. Özellikle otomobil sanayi bunun en güzel örneğidir. General Motors, Toyota, Opel gibi, dev işletmelerin yanında az sayıda otomobil üreten fabrikaların maliyetleri çok yüksek kalmaktadır. Sanayi kolundaki üretim hacminin genişlemesi sonucunda, işletmenin maliyetleri düşme gösteriyorsa, dışsal ekonomileri, (external scale economies) söz konusudur. Bilgisayar sektöründe yarı iletken chip imalatı bunun örneklerindedir. Ölçek ekonomileri uluslararası ticaret açısından bazı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar şunlardır⁸⁵:

- Ülkeleri bu tür sanayilerde uzmanlaşmaları için teşvik eder,
- Ülke iç piyasada tüketicilerin satın alacakları çok sayıda maldan az miktarda üretmek yerine, ölçek ekonomisine sahip birkaç endüstri üzerinde uzmanlaşmaya gider ve ihtiyacı olan diğer malları dışarıdan ithal eder,
- Ölçek ekonomileri maliyetleri düşürerek, üretim ve zevkler yönünden birbirine benzer ülkeler arasında bile karlı ticaret yapma olanağı sağlar,
- Uluslararası ticarete tüketiciye belli bir malın değişik türlerinin sunulmasına yol açarak refahın artırılmasına katkıda bulunur.

Günümüzde pek çok endüstrideki üretimde ölçek ekonomisi düzeyinin yüksekliği görülmektedir. Örneğin çelik endüstrisinde minimum verimlilik ölçeği (MES=minimum efficiency scale) yüksektir. Minimum verimlilik ölçeğinin ortaya koyduğu, üretim düzeyinde bir fabrika tam verimliliği gerçekleştirecek faaliyetleri yapmak zorunda olduğudur. Bu sebeple, üretimdeki yüksek ölçek ekonomisi, diğer ülkelere ihracatı, küresel faaliyet emretmekte, bu sebeple endüstrinin küreselleşmesini hızlandırmaktadır⁸⁶.

⁸⁵ Halil Seyitoğlu, **a.g.e.**, s. 86-87.

⁸⁶ Hasan Tağraf, **a.g.e.**, s. 45.

Ölçek ekonomilerinde yaşanan artış küresel şirketlere, dünyanın farklı bölgelerinde amaç ve politikaları bağlamında hareket etme serbestisi tanımaktadır. Ölçek ekonomileri sayesinde maliyetlerin azalması şirketlere farklı ülkelere koşullar yeterli olduğu takdirde yatırım yapabilme imkanı vermektedir. Ölçek ekonomisi, Ar-Ge ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörler küresel şirketlerin stratejik işbirlikleri için uygun bir ortam sağlasa da, devletlerin önemi unutulmamalıdır. Ulus devletlerin küresel alanda gücünün azaldığına ilişkin tartışmalar yaşansa da söz konusu işbirliklerinin devletlerin yasalarına göre oluşturulduğu unutulmamalıdır. O nedenle hükümet politikalarının çevresel bir koşul olarak incelenmesi faydalı olacaktır.

1.3.5. Uluslararası İlişkilerde Hükümet Politikalarının Rolü

Küreselleşme sürecinde gücünü arttıran çokuluslu şirketler ve onların karşısında ulus devletler bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinde özellikle gelişmiş ülkeler tarafından, gelişmekte olan ülkelere önerilen dışa açılma ve neo liberal politikalara uyum sağlama politikaları bazı olumsuzluklar beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin devletlere önerdiği modeller toplumun küreselleşme bağlamında bir üst oluşuma geçiş sürecini geciktirir ve ekonominin gelişmesine olumsuz etki etmektedir⁸⁷.

Küreselleşmeye rağmen devletin değişimi koordine etmekteki rolünün önemini hala koruduğu söylenebilir. Ulusal ekonomide devlet kanun koyucu ve uygulayıcısı olarak fonksiyonunu korumaktadır. Bu fonksiyon küreselleşme tarafından zayıflatılmamış, aksine kuvvetlendirilmiştir. Devlet bir ölçüde sermaye sahibi olarak çekilmişse de, sermaye ilişkilerinin düzenleyici rolüne devam etmektedir. Küreselleşme nedeniyle çeşitli açılardan zor durumda kalacak toplumsal kesimler nedeniyle ortaya çıkacak problemlerin çözülmesi de devletin sorumluluğunda bulunmaktadır. Giderek artan bir şekilde küresel olan bir ortamda devletin egemenlik alanı daralmakla birlikte, yeni koşullara adapte olabilme yeteneğiyle devletler küreselleşmenin aktörleri de olmaktadır. Uyum yeteneği

⁸⁷ O.V. Malyarov, "Perehodnaya Ekonomika v Usloviah Globalizatsii: Rol Gosudarstva", s.y., www.budgetrf.ru, erişim: 17.01.2006.

gösteren devletler küreselleşmenin mağdurları değil, itici gücüdürler. Devletin tüm alanlarda gücünü kaybettiği bir küreselleşme modeli, küreselleşmeyi destekleyen güçlerin yetersizlikleri ve küreselleşmeyi sınırlayabilen güçlerin etkisiyle başarısız olabilir. Küreselleşmenin pozitif kazanımlarla ileriye gitmesi, devletlerin küreselleşmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmasına bağlıdır⁸⁸.

Devletlerin bu süreçteki en önemli rollerinden biri uluslararası sermayeyi kendilerine çekme çabasıdır. Devletler çok uluslu şirketlerin yatırımları ya da doğrudan ve dolaylı sermaye akımlarını kendine çekmesi yanında, onları ülke sınırları içinde tutma çabası da söz konusudur. Özellikle yabancı sermayeyi ülkeye çekebilmek ve bu sürecin sürdürülebilirliği için yapısal uyum ve benzeri politikaları uygulama çabası söz konusudur⁸⁹.

Bazı görüşlere göre devletler uluslararası sermaye hareketleri ya da uluslararası şirketlerin etkinliği karşısında giderek iç politikada belirleyici olma rollerini kaybetmektedirler. Özellikle küresel sermayeyi kendilerine çekme çabası sonucu uygulanan neo liberal politikalar sonucu ülkede sosyal devlet ilkesi olumsuz etkilenmekte ülke içi huzursuzluklar, devletlerin bireylerin bazı beklentilerini karşılayamamaları nedeniyle, artmaktadır. Aksi yöndeki görüşler ise, uluslararası sermaye hareketleri, doğrudan yabancı yatırımlar, şirket birleşmeleri gibi tüm küresel faaliyetlerin ilgili ulus devletleri iç yasalarına göre yapıldığını iddia etmektedirler. Ayrıca ilgili süreçler bizzat ulusal hükümetlerce desteklenmekte ve yönlendirilmektedir. Bu bağlamda şirket iştirakleri ulus devletlerin önemli ölçüdeki düzenlemeleri ile şekillenmektedir⁹⁰.

⁸⁸ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, **DPT**, Yayın No: DPT:2544-ÖİK:560, Ankara, 2000, s.72.

⁸⁹ Michael Dunford, "Globalization and Theories of Regulation", **School of European Studies University of Sussex**, Falmer, Brighton BN1 9QN, 2004, s.161-162.
<http://www.geog.sussex.ac.uk/research/economic/glreg.pdf>.

⁹⁰ Michael Dunford, **a.g.e.** s.161-162.

1.3.6. Yeni Dağıtım Kanallarının Ortaya Çıkışı, Taşıma, Bilgi, İletişim ve Depolama Maliyetlerindeki Azalma

Yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı da üretim eğilimlerinin küreselleşmesini hızlandırabilir. Örneğin; Almanya ve diğer Avrupa ülkelerindeki hipermarketlerin artışı, daha önce sınırlı miktarda Pazar payına sahip olan ABD yapımı ürünlerin varlığını önemli oranda artırmıştır. Mevcut dağıtım kanallarına ilave edilen dağıtım kanalları veya tamamen yeni olarak ortaya çıkan dağıtım kanalları eski dağıtım kanallarına göre daha pahalıdır. Yeni ürünler için talebi uyararak dolaylı faaliyette bulunurlar. Örneğin; Japonya’da Toys “R” Us zincirindeki artış yalnızca yerel tüketiciler için Japonya imalatı ürünlerin fiyatını düşürmekle kalmamıştır, aynı zamanda ABD ve diğer Uzak Doğu Ülkelerindeki oyuncak üreticilerinden ithal edilen oyuncaklarla rekabeti de mümkün kılmıştır. Büyük mağaza zincirlerindeki artış ucuz mal satan mağazalar ve uzman mağazalar, düşük maliyetli dağıtıcılar dünyanın farklı bölgelerinde üretilen küresel ürünler için talepleri birbirine benzemektedir⁹¹.

Ulaşım, taşıma ve depolama maliyetlerinin düşmesi, küreselleşme için açıkça canlandırıcı bir etkidir. Son yirmi yılda nakliyede kendini gösteren uzun vadeli düşüş, bugün artan küresel rekabetin temel nedenlerinden biridir⁹². 1830’lu yıllarda toplam maliyetlerin büyük bir kısmı taşımacılık maliyetlerinden oluşurken, taşımacılıkta yük kapasitesi yüksek gemi ve trenlerin kullanılmaya başlanması ile birlikte maliyetler %50 oranında azalmış, daha sonraları kullanılmaya başlanan kargo uçakları ise bu maliyetleri %80 gibi büyük bir oranda aşağıya çekmiştir. Maliyetlerin dramatik bir şekilde düşmesi uluslararası ticaret düzeyini 1910-1950 yılları arasında ortalama %6 oranında arttırmıştır. Maliyet konusu iletişim açısından incelendiğinde ise özellikle 1930-1990 yılları arasında yaşanan dönem çok önemlidir. 1999 yılında yayınlanan Birleşmiş Milletler İnsani Kalkınma Raporuna göre, 1990 yılı değerleriyle New York’tan Londra’ya 3 dakikalık telefon görüşmesi bedeli 1930

⁹¹ Hasan Tağraf, **a.g.e.**, s. 45.

⁹² Michael E. Porter, **a.g.e.**, s.360.

yılında 245 dolar iken bu tutar 1970'lere gelindiğinde %80 oranında ucuzlayarak 49 dolara, 1998 yılında ise 35 cent'e kadar düşüştür⁹³.

Bilgisayarlar, fiber-optikler, uydular ve elektroniğin minyatürleşmesi, hem mal ve hizmetlerin üretim, satış ve dağıtım yöntemlerini hem de küresel yatırım modellerini değiştirmektedir. Hava taşımacılığı ve ucuz deniz nakliyatındaki gelişmeler de bunlara eklenince, şirketler fabrika ve tesislerini maliyetlerin en düşük olduğu yerlere taşıma eğilimi içine girmektedirler. Boeing uçak şirketine göre, dünyada hava yoluyla taşınan yük 1985–1997 arasında üç katına çıkmış ve 2015'e kadar tekrar üçe katlanması beklenmektedir. Yılda 140 milyon tondan fazla fuel-oil tüketen küresel deniz taşımacılığının iş hacminin önümüzdeki onyılıda %85 artması beklenmektedir. Üstelik maliyetler de düşmektedir. Okyanusaşırı yük taşımacılığında birim maliyetleri 1980'lerden beri %70 oranında düşerken, hava taşımacılığı maliyetleri geçen yirmi yıl içinde yılda ortalama %3–4 oranında azalmakta⁹⁴ ve küreselleşmenin hızlanmasına önemli etki sağlamaktadır.

İletişim olanaklarındaki gelişmeler küreselleşme sürecinin hızlanmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer taraftan çokuluslu şirketler de yönetime yeni olanaklar sunmaktadır. Örneğin, bilişim sektörünün önde gelen şirketlerinde Hewlett Packard, dünya üzerinde yayılmış binlerce şubesini bir İtranet aracılığıyla koordine etmektedir. Bu ağ üzerinde 100.000'den fazla kişisel bilgisayar ve yaklaşık 23.000 UNIX iş istasyonu mevcuttur. Böyle büyük ölçüde merkezkaç bir yapıya sahip olan HP, kurduğu iletişim ağıyla dağınık parçaları arasında işbirliği sağlayarak önemli bir esnekliğe ulaşmıştır. Bu şekilde iletişim olanaklarındaki gelişmeler küreselleşme sürecini de hızlandırmaktadır⁹⁵.

Yeni teknolojiler, ekonominin etkinliğini artırmaya, yeni iş imkanlarının yaratılmasına, teknik ilerlemelerin ve fikirlerin daha kolaylıkla yayılmasına, farklı ülkeler ve bölgelerde yaşayan insanlar ve kurumlar arasında eş zamanlı iletişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Buna karşın, bilgi ve iletişim teknolojilerinin

⁹³ Serkan Benk, Tekin Akdemir, **a.g.e.**,

⁹⁴ Wayne Ellwood, **a.g.e.**, s. 18.

⁹⁵ Hasan Tağraf, **a.g.e.**, s. 45.

istenmeyen olumsuz etkileri de olmaktadır. Küreselleşmenin ve uluslararası nitelik kazanan rekabet kavramının yaratacağı baskılar bazı sektörlere ve bölgelere zarar verebilir, sosyal huzursuzlukları hızlandırabilir ve siyasal karışıklıkları artırabilir. Uydu yayınlarındaki hızlı ilerlemeler ve internet sayesinde telekomünikasyonun ve birebir iletişimin kolaylaşması yerel toplulukların sosyal uyumunu ve dengesini olumsuz etkileyebilir, geleneksel değerlerin çöküşünü hızlandırabilir ve davranış kalıplarının derinden sarsılmasına yol açabilecek niteliktedir⁹⁶.

Bu süreçlerin dışında küreselleşmede şirket politikalarını belirleyen bir unsur olarak uluslararası kuruluşlar da önem taşımaktadır. Çünkü yukarıda söz edilen konu başlıklarının birçoğu günümüzde AB, DTÖ, NAFTA, ASEAN gibi güçlü uluslararası örgütlenmelerin ilgi alanlarında ve devletlerin karşılıklı işbirliği ile gelişmektedir.

1.3.7. Uluslararası Kuruluşların Küreselleşmeye Etkisi

Uluslararası kuruluşlar, uluslararası seviyede faaliyette bulunan, ticari amaç taşımayan ve birden çok devleti ilgilendiren ama devlet niteliği taşımayan örgütlerdir. Geniş anlamda, hükümetler arası ve hükümetler dışı kuruluşları kapsar. Dar anlamda, sadece hükümetler arası uluslararası kuruluşları içine alır. Bu örgütler, ülkeler arasında kurulmuştur. Uluslararası hukuk kurallarına ve düzenlemelerine bağlıdırlar. Hükümetler dışı uluslararası kuruluşlar ise, genelde uluslararası özellik taşıyan derneklerden oluşur. Değişik ülkelerden özel veya kamu kişileri arasında kurulur. Bu kuruluşlar, uluslararası seviyede faaliyet gösterirler. Devletlerarası anlaşma konusu olmayan ve çeşitli milli hukuk düzenlerine bağlı örgütlerdir⁹⁷.

Küreselleşmenin kök salması ve derinleşmesinde, etkili sanayileşmiş ülkeler ve IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu kuruluşların, başta ABD olmak üzere ana hissedarlarıyla yakın ilişkileri, öteden beri bilinmekle birlikte son on, onbeş yılda iyice gün yüzüne çıkmıştır. Özellikle kısa dönem istikrarsızlık içindeki az gelişmiş ülkelerin iktisat politikalarına müdahalesi

⁹⁶ Nemci Odyakmaz, “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, Temmuz 2000. T.C. **Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, s.y., www.dtm.gov.tr, erişim: 14.01.2006.

⁹⁷ Rıdvan Karluk, **a.g.e.**, s.5.

oldukça eskilere dayanan IMF'ye 1980'li yıllarda Dünya Bankası da eklenmiş ve yapısal uyum politikaları aracılığıyla, özellikle dış ticaret serbestleştirilmesi ve özelleştirme gibi alanlarda önemli ölçüde etkili olmuştur. 1993 yılında sonuçlanan yedi yıllık uzun Uruguay müzakere sürecinin bir ürünü olarak 1995 yılında kurulan Dünya Ticaret Örgütü de küresel düzenin kurumsal yapısının temel taşlarından birini oluşturdu. DTÖ, bazı önemli alanlarda az gelişmiş ülkelerin hareket alanını kısıtlayıcı yeni denetim mekanizmalarının gündeme gelmesinde önemli bir rol üstlenmiştir⁹⁸.

Uluslararası kuruluşlar, dünya sistemi içinde daha fazla kurumsallaşmaya, standartlar geliştirmeye, ulus devletlerarasındaki ilişkileri düzenlemeye katkıda bulunmaktadır. Bundan dolayı da, yeni değerlerin ve normların formülasyon ve inşa sürecinde rol oynayabilmektedirler⁹⁹.

Uluslararası kuruluşların dünya ekonomik düzenindeki bu etkinliği örneğin DTO'nun ticareti düzenleyen yasaları, AB'nin ortak politikaları gibi unsurlar şirketlerin yatırım politika ve stratejilerini etkilemekte ve hatta belirleyici olmaktadır. Örneğin AB'nin rekabet politikasında ortaya koyduğu irade, ulus üstü bir otorite olarak devletler üstü bir içerikle AB üyesi ülkelerin şirketlerin diğer üye ülkelerdeki işbirliklerini etkilemektedir¹⁰⁰.

1.4. Küreselleşmenin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yönleri olduğu açıktır. Küreselleşmenin olumlu yönleri, rekabetten kaynaklanan verimliliğin artışı, yaşam standartlarının artması, kültür paylaşımı, sosyal ilişkilerin genişlemesi gibi birçok etkilerini sıralayabiliriz. Küreselleşme olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerini de beraberinde getirmektedir. Bunlar; küreselleşmenin avantajlarından herkesin eşit şekilde yararlanma imkanının olmaması, ülkeler arası çatışmalara neden olması, ülkeler arası ve ülke içi gelir dağılımındaki aşırı dengesizliğe neden olmasıdır.

⁹⁸ Fikret Şenses, **a.g.e.**, s.3.

⁹⁹ Mehmet Yüksel, **a.g.e.**, s.161.

¹⁰⁰ AB KOBİ ve Rekabet Politikası, <http://www.deltur.cec.eu.int/>

1.4.1. Küreselleşmenin Olumlu Etkileri

Bugün küreselleşme dünyanın birçok yerinde olumsuz tepkilerle karşılanabilmektedir. Oysa küreselleşme tüm dünyada insanoğlunun yaşam kalitesini yükletmek için kullanılabilir bir güç olma potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Küreselleşme gelişmekte olan ülkeler açısından da önemli etkiler meydana getirmektedir. Ticari işlemlerin serbest piyasada gerçekleşmesi, özel sermayenin önemli ölçüde giriş yapması, yeni teknolojilerin girmesine imkan vermesi iyi kullanıldığı takdirde küreselleşmenin az gelişmiş ülkelere sağladığı faydalardan olabilir¹⁰¹.

Küreselleşme, gelişmekte olan ülkelerdeki çoğu insanda tecrit duygusunu azaltmakta ve bu ülkelerdeki birçok insanın bilgiye, bir yüz yıl önce herhangi bir ülkedeki en zengin insanların bile ulaşamayacağı düzeyde erişmesini sağlamaktadır. Küreselleşme karşıtı gösteriler de bizzat bu bağlantıda olma halinin bir sonucudur. Dünyanın çeşitli yerlerindeki eylemcilerin arasındaki bağlantılar, özellikle internet yoluyla şekillenenler, birçok güçlü devletin itirazına karşın uluslararası kara mayınları anlaşmasıyla sonuçlanan bir baskı yarattı. 1997'den itibaren 121 ülkenin imzaladığı bu anlaşma, çocukların ve diğer masum kurbanların mayınlar yüzünden sakatlanması olasılığını azalmaktadır. Aynı şekilde, iyi organize edilmiş toplumsal baskı, uluslararası topluluğu en fakir ülkelere bazılarının borçlarını silmeye zorlamıştır. Jamaika süt pazarını ABD ithalatına açmak, yerli mandıra işletmecilerine zarar vermiş olabilir; ama bu, aynı zamanda fakir çocukların sütü daha ucuza almaları demektir. Piyasaya giren yabancı şirketler, koruma altındaki kamu iktisadi teşebbüslerine zarar verebilir ama aynı zamanda yeni teknolojilerle tanışmaya, yeni piyasalara ulaşılmasına ve yeni sanayilerin oluşmasına yol açmaktadır¹⁰².

Küreselleşme uluslararası rekabeti güçlendirmektedir. Rekabet ve pazarın büyümesi, sadece ulusal ekonomiyi değil, dünya ekonomisinin yükselmesinde büyük rol alan uzmanlaşma ve iş bölümünün derinleşmesine neden olmaktadır. Küreselleşmenin olumlu yönlerinden biri de üretimde tasarruf imkanı, bu da fiyat ve

¹⁰¹ Asomedia, a.g.e., s.22-24.

¹⁰² Joseph E. Stiglitz, a.g.e., 27.

masraflardaki düşüğe neden olmasıdır. Sonuç olarak ekonominin istikrarlı büyümesine katkı sağlamaktadır. Küreselleşmenin olumlu yönü yine, tüm taraflara karşılıklı menfaat sağlayan ticarete bağlıdır. Burada şahıslar, şirketler, örgütler, ülkeler, ticari birlikler ve hatta kıtalar bile taraf olarak nitelendirilebilir. Küreselleşme sayesinde üretim küresel çapta rasyonelleştirilerek verimliliği arttırılabilir, ileri teknoloji ve dünyadaki yenilikler kullanılarak rekabet üstünlüğü yakalanabilir. Bütün olarak bakıldığında küreselleşme, herkese verimliliği arttırarak maaş ve yaşam seviyelerini yükseltme imkanı tanımaktadır. Sonuç olarak küreselleşme tüm dünyada genel yaşam seviyesini yükseltici olmalıdır¹⁰³.

Küreselleşmeyi bugünün teknolojik ve ekonomik gelişmeleri karşısında yaşanılmakta olan bir gerçek olarak kabul edenler vardır. Bilişim teknolojilerinin sağladığı süratli iletişim ve bilgiye ulaşım olanakları, ulaştırma vasıtalarının giderek artan süratleri ve ulaşım ağlarının genişleyip yaygınlaşması; yönetim sistemlerinde uzmanlaşmalar ve merkezler meydana getirmiş, uluslararası diplomatik ve ekonomik ilişkiler yoğunlaşmış, eğitim sistem ve programlarında uluslararası yakınlaşmalar olmuş, belirli bir dil (İngilizce) yaygın konuşma ve yazı dili olarak evrensel boyutlarda ön plana çıkmıştır. Hatta yönetim teknikleri, hukuk, finansman ve endüstri alanlarında uluslararası standartların tesisi gündemdedir. Bu ve bunun gibi pek çok ilişkiler küreselleşmenin gereklerini önümüze sunmaktadır¹⁰⁴.

Küreselleşmeye olumlu bakanlar, insanların bir arada olmasına, yaşam kalitesinin yükselmesine, yaşam standardının artmasına ve iyileştirilecek sosyal ilişkilerin genişleme potansiyeli üzerine odaklanmaktadır. Bunların desteklediği bir nokta ise; dünyadaki milletler arasında kültürlerin paylaşımı anlayışıdır. Küreselleşmeyi destekleyenler küresel kültür akışlarındaki artışı milli kültürlerin terk edildiğine yönelik işaretlerin göstergesi olarak göstermektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ Michael Intriligator, **a.g.e.**

¹⁰⁴ Tanju Erdem, "Gelişmelerin Neo Liberal Küreselleşme Emperyalizmine Gelişmekte Olan Ülkelerin Alternatif Yolu", **Jeopolitik**, Aylık Strateji Dergisi, Yıl 5, Sayı 25, Şubat 2006, s. 43.

¹⁰⁵ Cahit Gelekeçi, "Küreselleşme Yaklaşımlarında Milli Devlet", **Türk Yurdu**, Cilt:25, Sayı: 218, Ekim, 2005, s.65-66.

1.4.2. Küreselleşmenin Olumsuz Etkileri

Küreselleşme olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönlerini de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin olumlu yönlerinden genelde gelişmiş ülkeler daha çok yararlanmaktadır. Küreselleşmenin nimetlerinin dengesiz dağılımı bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde çatışmaların meydana gelme tehlikesini yaratmaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkeler daha hızlı gelişmekte ve zengin ülkeler grubunda yer almaktadırlar. Azgelişmiş ülkeler ise daha geride kalmakta ve zengin ülkeler ile aralarındaki uçurum daha da büyümektedir. Dolayısıyla azgelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından uluslararası çatışmalara neden olan hoşnutsuzluklar artmaktadır. Bu ülkeler zengin ülkelerin oluşturdukları birliklere girip, onlarla dünya ekonomisinden kendi paylarını kapma mücadelesine girme çabalarındalar¹⁰⁶.

Küreselleşme eşit olmayan bir biçimde ilerlediği bilinen bir durumdur. Küreselleşmenin etki ve sonuçlarından bazıları olumlu olmaktan uzaktır. Çevre sorunlarının artmasından sonra, toplumlar içindeki ve arasındaki eşitsizliklerin büyümesi, yirmi birinci yüzyılın başında, dünyanın yüzyüze kaldığı en ciddi sorunlardan biridir. Dünyanın zenginliğinin büyük bir kısmı, endüstrileşmiş veya “gelişmiş” ülkelerde toplanmıştır, buna karşılık “gelişmekte olan dünya” ulusları yaygın bir fakirlik, nüfus artışı, eşit olmayan eğitim ve sağlık sistemleri ve dışa finansal bakımdan bağımlı bir ekonomiyle başa çıkmaya çalışmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki eşitsizlik, yirminci yüzyıl boyunca artmış ve şuanda şimdiye kadar olmadığı derecede büyümüştür.

Stanley Kurtz'e göre, bu zamanın Huntington'un zamanı olduğu söylenebilir. Buna göre Huntington özellikle 1990'lı yıllarda yoğunluk kazanan neo liberalizm ve çok kültürlülüğün önermelerin geçersiz olduğunu iddia etmektedir. Huntington'a göre, soğuk savaşın bitmesiyle, yeni kimlikler kaçınılmaz olarak yeni düşmanlıklar üzerine kurulmuştur. Kültürel ve dinsel farklılıklar, küreselleşmenin olumsuz etkileri ile de desteklenmektedir¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Michael Intriligator, **a.g.e.**

¹⁰⁷ Stanley Kurtz, "The Future of 'History'" **Policy Review**, No. 113, June and July 2000. s.56-57.

Küreselleşmenin olumsuz yönlerinden biri de ulusal ekonominin dünya ekonomisine bağılılığıdır. Bir ülkedeki veya bölgedeki ekonomik dalgalanma veya kriz diğer bir ülkede veya küresel bir krize neden olabilmektedir. Buna 1997 yılındaki finans krizinin Tayland'da başlayıp, Güney-Doğu Asya ülkelerine, oradan da Güney Kore ve diğer ülkelere sıçramasını örnek olarak gösterebiliriz¹⁰⁸.

Küreselleşmenin faydaları şüphesiz inkar edilemez niteliktedir. Friedman gibi iyimser yaklaşanlar bile çok kırılgan temeller belirlemiştir. Bunlar¹⁰⁹;

— Küreselleşme kaçınılmaz ve karşı konulmaz, Amerika tarafından yaratılmış, II. Dünya Savaşı sonrası temellere dayanır. ABD'nin ekonomik gücüne dayanır.

— Küreselleşmenin etki alanı sınırlıdır. Çünkü birçok fakir ülkeyi kapsamaz.

— Uluslararası sivil toplum ilkel ve gelişmemiştir. Birçok sivil toplum kuruluşu bağılı bulunduğu devletin çok küçük bir parçasıdır. Bu kuruluşlar genelde devletlerine bağımlıdırlar.

— Bireysel olarak serbestleşme oldukça zorlu, çok kolay başarılamaz özellikle demokratikleşme içinde olan rejimlerde (bugünün Çin'i) IMF, DB ve WTO koymuş oldukları adil şeffaf olmayan kurallarla bu serbestliğe izin vermezler.

— Kısıtlamaların kaldırılmaları insanların şartlarını iyileştireceği konusu tartışmalı ve şüphelidir. Küreselleşme teknolojiler toplamıdır. (video, internet-telekomünikasyon iletişim...).

Küreselleşmeye olumsuz bakanlar, büyük ekonomik ve siyasi menfaatlerin, özellikle kuzeyde bulunan ABD, Batı Avrupa'nın ve Japonya'nın hakimiyetini vurgulamaktadır. Onlara göre, söz konusu ülkeler değişimin bütün yönünü ellerinde bulundurmaktadırlar ve bu gücü dünyada kendi gündemlerini oluşturmak için kullanılmaktadırlar. Küreselleşmenin kültürel akışları ise son derece dengesizdir. Bu çerçevede hakim kültürler daha çok saldırı yapmaya hazır bir şekilde bekleyen tehdit edici unsurlardır. Bu durumda ise küresel kültür dünyada kültürel çeşitliliği, dengeyi ve sentezi değil de ABD veya Batı Kültüründen ibaret olmuş olmaktadır.

¹⁰⁸ Michael Intriligator, **a.g.e.**

¹⁰⁹ Stanley Hoffman, **a.g.e.**

Küreselleşme tekdüzeliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda toplumlar arasında eşitsizliklerin artmasına da yol açmaktadır¹¹⁰.

Küreselleşme sadece olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Küreselleşmeyi kendi koşullarında, kendi hızlarında benimseyen Doğu Asya ülkeleri için küreselleşme, 1997 krizinin yol açtığı gerilemeye karşın muazzam bir fayda sağlamıştır. Ama dünyanın büyük bölümünde bununla karşılaştırılabilecek bir fayda getirmemiştir. Küreselleşme birçokları için tam anlamıyla bir felaket gibi görünmektedir¹¹¹.

Küresel ekonomik yapı, işletmeleri küresel pazarda, küresel rakiplere karşı, küresel bilgiye dayalı esnek, kaliteli, çok kültürlü ve mümkün olduğu kadar yaygınlaştırılmış küresel stratejiler geliştirmeye zorlamaktadırlar. Bu çerçevede, şirketlerin karşı karşıya kaldıkları rekabetin de kaçınılmaz olarak boyutları ve etki alanı değişmekte, işletmeler çok uluslu nitelik kazanmakta, üretim ve hizmet faaliyetleri, ülkeler arası yatay entegrasyonu artırmaktadır. Çok uluslu şirketler ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ulusal ekonomilerin işleyişinde giderek daha etkili olmaya başlamaktadır. Küreselleşmenin getirdiği bu yenedünya düzeninde, ulusal ekonomiler, dış ticarete dönük yeni bir yapılanma sürecine girmektedirler. Bu yapılanma sürecinde amaç, gerekli teknolojik ve yapısal değişiklikleri yaparak serbestleşen dünya pazarlarında rekabet edebilme potansiyelini geliştirmektir¹¹².

Bugün dünyada şirketlerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zaman olduğundan daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki şirketler uluslararası pazarlara doğru genişlemektedirler. Daha önce görüldüğü gibi, dış pazarlara açılmanın çeşitli alternatif yolları bulunmakta ve bunlar farklı işletmelerce kullanılmaktadır¹¹³.

Küresel bütünleşme sonucunda, ulusal düzeyde üretilen politikaların etki alanı daralmış, ülkelerin birbirlerine karşı bağımlılıkları artmış, uluslararası rekabet

¹¹⁰ Cahit Gelekçi, **a.g.e.**, s.65-66.

¹¹¹ Joseph E. Stiglitz, **a.g.e.**, s.42.

¹¹² A.Zeynep Düren, **a.g.e.**, s.49-51.

¹¹³ İsmet Mucuk, **a.g.e.**, 2001, s. 317.

ve işbirliği alanında yeni yöntemler ve birleşme biçimleri oluşturulmaya başlanmıştır. Küresel şirketler birbirleriyle hem rekabet edip, hem de verimlerini en üst düzeyde gerçekleştirmek için, stratejik işbirlikleri, joint-venture (ortak girişimler) gibi birleşmeler yoluyla ortaklıklar kurmaktadır¹¹⁴. Tüm dünyada bütün alanda şirketler arası artan bir stratejik işbirlikleri gözlenmektedir. Rekabetin artması ve şirketlerin her alanda mükemmel olmaya zorlanması, şirketlerin bilgi ve yeteneklerini geliştirecek kaynaklarının ve zamanlarının yeterli olmaması, şirketleri stratejik işbirlikleri kurmaya itmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde küreselleşme sürecinde şirketlerin ayakta kalabilmek, dış pazarlara açılmak ve büyümek için kullandıkları stratejik işbirlikleri detaylı olarak ele alınacaktır.

¹¹⁴ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.49.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Şirketler dış çevre ile sürekli alışveriş içerisinde olduklarından dış çevredeki gelişmelerden etkilenirler. Küreselleşmekte olan dünyamızdaki çok hızlı gelişmeler ve değişimler şirketleri büyük ölçüde etkilemektedir. Birbirini tetikleyen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetin güçlenmesi gibi birçok nedenler şirketlerin hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle şirketler gelişmelere ayak uydurmak için sürekli dış çevreyi takip edip fırsat ve tehditleri tespit ederek analizler yapmaktadırlar.

Dünyadaki küreselleşme hareketi ve teknolojiye hızlı gelişmeler sonucunda, ayakta kalabilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için şirketler müşterileri, tedarikçileri, hatta rakipleri ile stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar. Sadece ayakta kalabilmek için değil, uluslararası pazarlara açılmada, fırsatlardan yararlanmada stratejik işbirliklerinin önemi daha da artmaktadır. Doğru seçilmiş ve uygulanmış stratejik işbirlikleri, günümüz dünyasında, başarı yolundaki çok önemli araçlardan biridir.

Stratejik işbirlikleri ile ilgili tezin bu bölümünde öncelikle çalışmanın anahtar kelimelerinden olan strateji, stratejik yönetim ve stratejik işbirliklerinin tanımları ve temel kavramlar üzerinde durulacaktır. Sonraki alt bölümlerde ise stratejik işbirliklerinin kurulma nedenleri, türleri ve süreçleri anlatılacaktır.

2.1. Strateji ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar

Strateji veya Stratejik Planlama yaklaşımı, esasında, Stratejik Yönetim adı altında ele alınan ve incelenen konuları içermektedir. Organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama, özellikle günümüz koşullarında önemini daha da artırmış bulunmaktadır. Stratejiler organizasyonun değişik alanlarında değişik amaçlara çevrilerek, çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılır. Strateji uygulamaları, iletişim bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon,

çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur¹. Stratejinin temel amacı, şirketin kaynak ve kabiliyetlerinin mümkün olduğu kadar çevreye uyumunun sağlanması ve rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamak ve ayakta kalmaktır.

2.1.1. Strateji

Strateji (strategy) kelimesi Yunanca iki eski kelimedenden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen stratos kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü egy ise eski Yunancada yön vermek fiilinden çıkmıştır. Strateji kelimesi askeri kökenli bir kavram olsa da diğer alanlarda, özellikle kendini sürekli yenileme ve geliştirme çabası içinde olan yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanı başta olmak üzere, kendisine çabuk yer edinen strateji kavramı bugün gündelik yaşamda bile kullanım alanı bulmuştur. Ancak strateji kelimesinin çok çeşitli alanlarda kullanılması bir kavram karmaşasına neden olmuştur. Stratejinin aslında neyi kastettiğini anlamak için öncelikle çeşitli strateji tanımlarını incelemekte fayda bulunmaktadır².

Stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının “hangi alanlara” ve “hangi amaçlar” için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir³. Strateji, bir örgütün başlıca hedefleri, politikaları ve hareketler dizisinin bütünleştirilmiş bir planı veya modelidir. İyi formüle edilmiş bir strateji, örgütün iç yeterlilik ve noksanlıklarına, çevreden beklenen değişikliklere ve rakiplerin muhtemel hareketlerine dayanan durumlarda, örgütün kaynaklarının tahsisine ve sıralanmasına yardımcı olmaktadır.

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.455.

² Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002, s.1.

³ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.455.

Strateji şirket ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek şirketin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir girişimin, temel ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması ve yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi de strateji kavramını ifade etmektedir⁴.

Bu tanımlardan yola çıkarak stratejiyi şöyle açıklayabiliriz: strateji, bir örgütün kendi iç yapısını ve çevresini sürekli analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, örgüt misyonunu belirleyerek, örgüt amaçlarına ulaşmada politikalar saptama, bu politikaların uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek örgütü daha ileriye götürme sürecidir. Strateji geleceğe yöneliktir, en önemlisi, strateji değişimi içinde barındırır. Değişimi yaratıp ona hükmetmek, geleceği şekillendirmek ve geleceği yönetmek, fırsat ve tehditleri önceden saptayabilmek stratejinin temel dayanaklarıdır. Stratejinin her zaman için daha ileriye gitme kavramını içinde barındırması ve geleceğe yönelik olması, stratejinin pek çok alanda kolayca uygulama alanı bulması ve benimsenmesinin başlıca nedenleridir⁵.

Yönetim biliminde özellikle şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır⁶. Strateji ve politika konularını içeren yazılarda politika, strateji, taktik ve stratejik yönetim gibi bir dizi terimle karşılaşılmaktadır. Bu terimler çoğunlukla birbirinin yerine de kullanılmakta veya farklı koşullarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Terimlerin kullanımı, konunun somut bir işlev olarak ele alınması veya bir süreç olarak düşünülmesine bağlı olarak farklılaşmaktadır⁷.

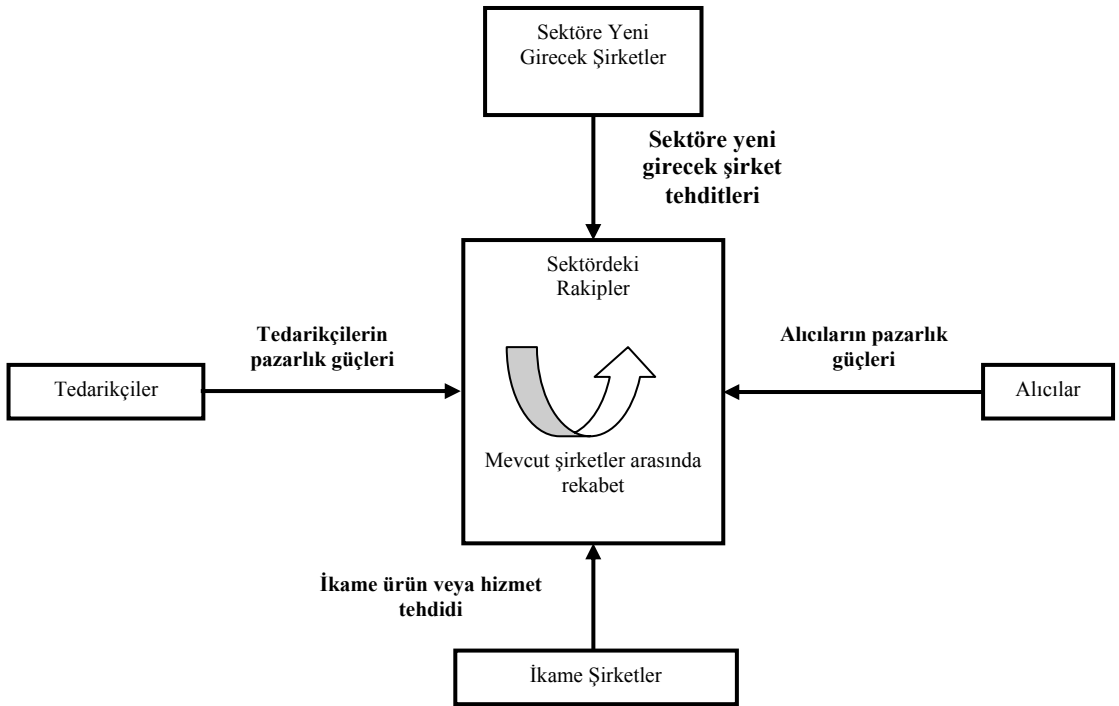
⁴Tuncer Asunakutlu, Barış Safran, "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt 6, Yıl 10, Sayı 21, Ocak 2004, s.53.

⁵George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea, Brian Kenny, **İşletme Politikası**, Çev. İbrahim Anıl, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.49-50.

⁶Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 69.

⁷Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.8.

Strateji geliştirmek, temelde bir şirketin hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Stratejinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili evre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, şirketin çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, şirket için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, rekabet kurallarının saptanmasında da etkisi büyüktür. Sektör dışındaki dış gler esasen göreceli olarak önemlidir ve genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için şirketler bunlarla baş edebilme becerilerine sahip olmaladırlar⁸.



şekil 2.1.: şirketin İlişkide Olduğu Gler

Kaynak: Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, ev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.4.

Stratejinin hedefi, sektörde şirketin kendisini dış glere karşı en iyi şekilde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebileceği bir konum bulmaktır. şekil 2.1’de gösterilen şirketi etkileyen dış gler beklenmedik bir

⁸ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, ev.Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.3.

şekilde tehdit oluşturabileceğinden, bir strateji geliştirmenin anahtarı yüzeyin altını araştırmak ve kaynaklarını analiz etmektir. Kaynaklarla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır⁹.

Stratejinin kavramsal boyutunu tanımlamaya çalıştıktan sonra, stratejinin yönetsel süreçlerle yani şirket politikaları ile olan bağlantısını incelemekte fayda bulunmaktadır.

2.1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet ve kararlar toplamıdır. Bir organizasyonun stratejik olarak yönetilmesi, rekabetçi üstünlüklerin maksimize edilerek dezavantajların ise en alt düzeye indirilmesini hedefleyen bir süreçtir. Stratejik Yönetim Organizasyon'un misyonunu izlemek amacıyla yönetilen süreçtir. Bu süreçte organizasyonun özellikle hissedarları açısından çevresi ile ilişkileri ve organizasyonun faaliyetlerini etkileyen iç ve dış çevre unsurları arasındaki etkileşimi de yönetilmektedir¹⁰.

Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz

⁹ Michael E. Porter, **a.g.e.**,s.4.

¹⁰İsmail Efil, **İşletme Yönetimi**, Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s. 305.

edilir. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar¹¹.

Belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede faaliyette bulunan şirketler önceden görülemeyen fırsatları değerlendirmek ve kestirilemeyen riskleri kendi lehlerine yöneltebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadırlar¹². Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu artık değişken çevreye hakim olmaktan, çevresel dalgalanmalara adapte olmaktan, beklenmedik fırsat ve tehlikelere karşı hazırlıklı olmaktan kısacası çevreyle aynı anda nefes alıp vermekten geçmektedir.

Stratejik yönetim bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklar olarak düşünülmelidir. Stratejik yönetim örgütlerde bir süreç olarak ele alındığında “şirketin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamak mümkündür¹³.

Stratejik Yönetim Bain & Company'nin 1993 yılından beri tepe yöneticileri arasında rutin olarak yaptığı “Management Tools” araştırmasının geçen sene yayınlanan sayısında birinci sırada yer alan stratejik planlamanın başka bir isim ile takdim edilmesi değil, stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif bir yönetim yaklaşımıdır¹⁴.

Stratejik yönetim olgusu şirketin amaçlarını gerçekleştirmesi doğrultusunda çevresi ile ilişkilerini oluşturacak ve geliştirecek hareketlerin bir plana göre önceden belirlenmesini kapsamaktadır. Bir anlamda şirketin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim, dinamik bir süreçtir. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı dinamik iş dünyasında devamlı

¹¹Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm, s.y., erişim:15.12.2005.

¹²Myron D. Fottler, Strategic Management of Human Resources In Healt Services Organizations, Delmar Publishers Inc., 1988, New York, s.24.

¹³ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul 2004, s.31.

¹⁴Haluk Ünaldı, “Stratejik Yönetim Nedir? Ne Değildir?”, **Kobi Efor**, Aralık, 2002. s.24.

bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir¹⁵.

Stratejik yönetim bir süreçtir, stratejik yönetim süreci şirketlerin strateji belirlemede takip ettiği tüm aşamaları içeren bir karar alma sürecidir. Şirketin misyonuna ve amaçlarına erişmesi için gerekli stratejilerin geliştirilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bu sürecin parçalarını oluşturur. Stratejik yönetimin temelini oluşturan kararlar, dış çevre koşullarının yarattığı fırsatlar ve sınırlamalarının analizini; şirketin iç kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını; alternatiflerden bir tanesinin seçimini; uygulama ve değerlendirme faaliyetlerini içerir¹⁶.

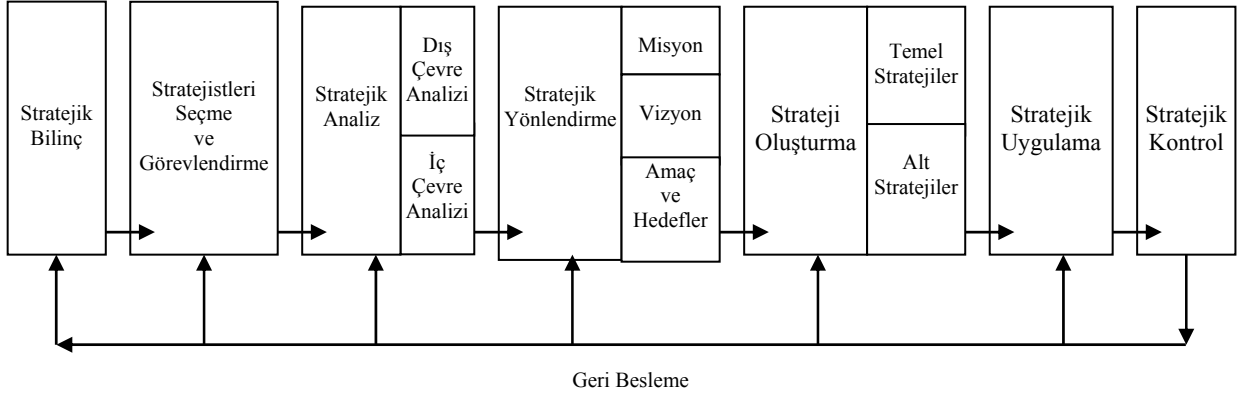
Stratejik yönetim, çevredeki değişmelerin örgütlerin yaşamında oynadığı rolün artması sonucu önem kazanmıştır. Bu nedenle stratejik yönetime çevre koşulları incelenerek başlanır. Çevre incelemesi ile bir örgüt için yaşanan zaman ve gelecek hakkında karar vermeye yardım edecek bilgiler sağlanır. Çevre incelemesi iç ve dış çevre olmak üzere iki türde yapılır¹⁷. Şirket ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder¹⁸.

¹⁵Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.31.

¹⁶Esin Ergin, **a.g.e.**, s.12.

¹⁷Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, Şubat, 2003, s. 306.

¹⁸Başak Karahan, Özgür Akın, **a.g.e.**



Şekil 2.2.: Stratejik Yönetim Süreci.

Kaynak: Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul 2004, s.57.

Arzu edilen ve uzun dönemde hedeflenen amaçlara varabilmek, yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Bu nedenle stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus bir çalışma değildir. Küreselleşen dünyamızda çevre faktörleri, üretim, bilgi ve iletişim teknolojileri büyük boyutlarda gelişmektedir ve ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmemen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir¹⁹.

Stratejik yönetim sürecinin mantıki olarak başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder.

— **Stratejilerin Geliştirilmesi;** Stratejilerin geliştirme ve formüle etme aşaması, çevresel analizlerden elde edilen bulgulardan hareketle organizasyonun rekabetçi avantaja sahip olmasını veya mevcut avantajını koruyabilmesini sağlayacak uzun vadeli planların geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada şirketin misyonu, hedef ve stratejileri belirlenmekte ve faaliyetlerde izlenecek politikalar geliştirilmektedir. Alternatif stratejilerin ortaya çıkması ve stratejik hedeflere en iyi şekilde ulaşılmasını sağlayacak olanların seçilmesi için şirketin misyonu, vizyonu,

¹⁹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.31.

hedefleri politikaları ve iç-dış çevre hakkındaki bilgilerin dikkate alınması gerekmektedir²⁰.

— Dış çevrenin analizi: Şirketi çevreleyen ortam, değişen koşullar ve netice olarak ortaya çıkan tehdit ve olanakların gözlemlenmesine yönelik çalışmaları kapsar.

— Şirket içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi: Dış çevre fırsatlarını daha iyi değerlendirmek, zayıf kaldığı yönlerini güçlendirmek için şirketin zayıf ve kuvvetli yönlerine yönelik çalışmalardır²¹.

Stratejilerin geliştirilmesi sahasında, bilgi toplamanın dışında eldeki bilgilerden gerekli olanlarını ayırabilmek ve bu bilgileri kullanarak doğru analizleri yapabilmek önemlidir. Toplanan ve kullanıma hazır edilen bilgiler ışığında şirketin içinde bulunduğu dış çevre ve şirketin iç çevre analizi yapılır. Genel çevre, şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Pazardaki fırsat ve tehditler, beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, evirilmekte olan örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtır. Bir şirket, gerçekçi ve uygulanabilir bir strateji belirlemeden önce iç ve dış çevreyi dikkate almalıdır²².

Şirketin dış çevrelerini analiz ederek fırsatlar ve tehditleri tespit ederler. Fırsatlar şirketleri geliştirerek bulunduğu konumdan daha ileriye götürecek, yarar sağlayabilecek olumlu göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve şirketin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir. Bu olumlu ve olumsuz olası dış çevre göstergeleri şirketin geleceğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir²³.

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesinde imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, İngilizce Strengths, Weaknesses,

²⁰ İsmail Efil, **a.g.e.**, s. 308.

²¹ George Luffman, **a.g.e.**, s.26,47.

²² Michael E. Porter, **a.g.e.**, s. 28.

²³ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.65.

Opportunities, Threats kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirilmesinde, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar²⁴. Şirketler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygulayacaklardır. Bunlar SWOT sonucuna göre saldırgan-hücum özellikli olabileceği gibi, savunma özellikli de olabilir. Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan veya strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyumu sağlayamayacaklardır. Bu da şirketlerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilmektedir²⁵.

Başarılı stratejiler, iç ve dış ortam analizinde büyük bir yarar sağlayan SWOT analizinin çok ötesinde bir yaklaşım gerektirmektedir. Zira, stratejik analiz, şirketlerin iç ve dış çevre karakteristiklerinin doğru tanımlanması ve anlaşılmasının yanı sıra, şirket ile içinde bulunduğu rekabet ortamı arasında bir bağ kurabilmek ve resmi bir “bütün” olarak görebilmektir. Burada en çok dikkat edilecek nokta ise, rekabetin küresel boyutlara ulaştığı gerçeği ve bunun gerektirdiği dinamizm ile şirketin stratejik hedefleri ve kaynakları arasındaki uyuma özen gösterilmesidir.

Bir Hollandalı kamyon ve çekici imalatçısı olan DAF ile Türkiye'nin lider treyler imalatçısı TIRSAN, 1995 yılında stratejik işbirliğine karar verdiklerinde TIRSAN'ın kamyon ve çekici satış sonrası hizmetlerindeki deneyimsizliği bir zayıflık iken, satış sonrası hizmet ağını kurmadaki kararlılığı ve kaynakların o yöne doğru hızlı ve akıllıca aktarımı, kısa sürede stratejik işbirliğinin bu alanda da pazar liderliğini sağlamıştır²⁶.

Fırsatların bulunmasına karşın şirket zayıflıklara sahipse, bu durumda fırsatlardan yararlanma olanağı azalır. Burada yapılması gereken şirketin zayıflıklarını gidermektir. Bu konuda şirket varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine yaklaşmak zorundadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, gerekli varlık ve

²⁴ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 80.

²⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.356.

²⁶ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.162.

yeteneklerin mutlaka dış kaynaklardan temin edilmesi gereklidir. Aksi takdirde, belirli bir süre sonunda şirket rekabet üstünlüğü sağlayamamanın ötesinde, yaşamını da sürdürmekte zorlanabilir²⁷.

— **Stratejilerin Uygulanması;** Bir önceki aşamada belirlenen stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır. İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda stratejilerin uygulanmasına geçilir. Stratejiyi uygulama, stratejik planın yürütülmesi için gerekli olan etkinlik ve seçimlerin toplamıdır. Stratejinin uygulanması ile stratejik plan örgütün günlük kararlarına yol gösteren ve kararların görünür ve aktif bir parçası olan hareket planına dönüştürülür. Strateji uygulamanın amacı girişimin geleceğini ve gelecekte nasıl ayakta kalacağını ortaya koymaktır. Girişimci bir örgüt strateji belirlerken, stratejik bir açıklık yani özel bir pazarda eşsiz bir pazar fırsatı aramalı ve bu fırsatın ayırt edici avantajını kazanabilmek için rakiplerin ortaya çıkaramadığı pazar boşluklarını tanımlamalıdır. Daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır. Uygulama safhası uzun ve oldukça sorunlu bir süreç olarak görülmelidir. Belirlenmiş olan stratejiler ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, ortaya konulan çaba, gayret ve maharet yetersizse stratejilerin başarıya ulaşma şansları oldukça düşük düzeyde kalmak zorundadır²⁸.

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Bu süreç genellikle stratejinin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek şirket kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir.

Uygulama, herhangi bir projeyi gerçekleştirmek için gerekli kişiler aracılığıyla meydana gelir. Stratejik kararlar, şirketin yönünü bütünsel olarak tayin edecek kararlardır ve idari heyet yöneticileri tarafından saptanır. Bu yüzden ulaşılan başarıda niteliği ve yönetimi bakımından yönetici payının büyük olması doğaldır. Başarı Genel Müdürün yönlendirmesi, işbirliği, idare kontrolü gibi yeteneklerine ayrıca şirketin iş gücüne bağlıdır. Uygulama, aynı zamanda şirketin yapısı ve

²⁷ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, a.g.e., s.161.

²⁸ Atılhan Naktiyok, **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.106.

sistemlerinden de oldukça etkilenir. Yapılan araştırmalarda, her değişik strateji için uygun birer yapı olduğunu ve yanlış eşlendirdiği takdirde başarılı bir strateji uygulanmadığını göstermiştir²⁹.

Stratejik uygulama sürecinde şirketler aşağıdaki konulara odaklanır³⁰:

— Radikal değişikliklerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,

— Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü şirket kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,

— Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,

— Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişmeleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması.

Gerçekleşmeyen, uygulanamayan stratejiler şirket stratejisi sayılmaz. Stratejiler şirketlerde planlanan değil uygulanan faaliyetlerdir. Bu nedenle, stratejik yönetimin sondan bir önceki “harekete geçme” safhası en zor, bazen de şirketler için oldukça çok sayıda sorun yaratabilen bir süreçtir³¹.

— **Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi:** Yönetim sürecinde de yer aldığı gibi değerleme ve kontrol ulaşılmak istenen sonuçlar ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını içermektedir. Amaç hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlamaktır. Dolayısıyla faaliyet dönemi sonunda şirketin belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı veya hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmektedir. Son olarak elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik yönetim sürecinde yer alan tüm aşamalara geri besleme sağlanmaktadır³².

²⁹ George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea, Brian Kenny, **a.g.e.**, 2000, s.12.

³⁰ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.72.

³¹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.72.

³² İsmail Efil, **a.g.e.**, s. 309.

Yönetimin dört fonksiyonundan sonuncusu olan kontrol işlevi, stratejik yönetim sürecinde de önemli bir yere sahiptir. Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetim sürecinin son safhasında olmasına rağmen, aslında, sürecin her safhasında yapılması gerekli faaliyetlerden oluşur. Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasından başlayarak tüm sahalarının her birinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmeler şarttır. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır. Aksi halde zaman ve kaynak israfı ile karşılaşılması kaçınılmaz olabilecektir.

Yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Denetim süreci, gerçek performans ile gerçekleştirilmesi arzulan performansın bir anlamda karşılaştırılmasıdır. Bu yapının sonucunda eğer gerçekleşen performans ile gerçekleştirilmesi istenen performans düzeyleri örtüşüyorsa problem yoktur. Ancak gerçekleştirilmesi arzulan performans aleyhine bir durum varsa düzeltici eylemin ortaya konulması gerekmektedir. Uygulanan stratejilerin denetimi dört aşamalı bir süreçtir³³.

- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Gerçekleşen performansın ölçülmesi,
- Gerçekleşen performans ile gerçekleşmesi istenen performans arasında karşılaştırma yapılması ve
- Düzeltme kararının verilmesi.

Bu süreç içerisinde çevredeki ve şirketteki değişiklikler sürekli olarak izlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

Stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve dinamik iş yaşamında bu sürecin hiçbir zaman bitmeyeceği bir gerçektir. Aynı zamanda şirketlerin bir sistem içinde varlıklarını sürdürdükleri ve içinde buldukları üst sistem ve kendine bağlı alt sistemlerle karşılıklı etkileşim altında bulunurlar. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geribildirimle sürecin her evresinde

³³ Atılhan Naktiyok a.g.e. 107.

gerekli düzeltmelerin yapılması ve bu konu üzerinde durulması yaşamsal öneme sahiptir³⁴.

2.1.3. Stratejik İşbirlikleri

Birinci bölümde ayrıntılı olarak değerlendirilen küreselleşme olgusu birçok alanda olduğu gibi şirketlerin amaç ve politikalarını da doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Küreselleşmenin rekabet ve şirketlerin amaçlarını etkilediği alanlardan biri de işbirliği kavramıdır. Önceki dönemlerde de görülen şirketlerin uluslararası faaliyetleri ve diğer ülkelerdeki şirketlerle işbirliğine yönelmeleri küresel ekonominin kurallarına göre şekillenebilmektedir. Şirketlerin işbirliklerini küreselleşme ortamında gerçekleştirmeleri bir anlamda stratejik işbirliği kavramının da küresel ekseninde ele alınmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, stratejik işbirlikleri, küresel şirketlerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisseleri toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki şirketlerle stratejik işbirlikleri kurarak, bazen de rakip gördükleri şirketi satın alarak, rakiplerinin karşısına çıkma yoluna gitmeleridir. Stratejik işbirlikleri, öncelikle şirketler arasında entegrasyonlar, işbirlikleri ve stratejik bağların gittikçe artması, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla, faaliyetlerini yürütmektedirler³⁵.

Küresel pazarlarda daha planlı stratejiler uygulama yönünde gittikçe daha güçlenen bir yaklaşım, şirketlerin kendi ülkelerinin pazarlarındaki şirketler arasındaki uluslararası koalisyonlar ya da işbirliği anlaşmaları yapmaktır. İşbirlikleri, rakiplerin teknoloji, pazar erişimi ve benzeri alanlarda küresel bir strateji uygulamanın zorluklarını aşmak için ekip oluşturmalarına olanak tanımaktadır³⁶.

Yerel bir şirket, uluslararası bir şirkete dönüşürken birbirlerinden farklı ama birbirleriyle bütünleşen bir takım aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar, süre açısından her bir şirket için farklılıklar göstermektedir. Bazı şirketler bu aşamaları

³⁴ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **a.g.e.**, s.72.

³⁵ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s. 85.

³⁶ Michael E. Porter, **a.g.e.**, s.369.

kısa bir sürede tamamlarken bazıları ise, yıllarca süren bir süreç yaşamaktadırlar. Bu süreçteki başka bir özellik de her şirkette yaşanan aşamaların birbirinden farklı olma olasılığıdır³⁷.

Stratejik işbirliklerine ilişkin farklı alanlarda gerçekleştirilen tanımlara yer verdikten sonra şirketleri işbirliğine yönelten aşamaların da incelenmesinde fayda vardır. Bunun nedeni ise şirketin yerel aşamadan uluslararası faaliyetlerde bulunan bir şirkete dönüşmeye ihtiyacı vardır. Bu bağlamda şirketler stratejik işbirliklerine yönelmeden önce şu şekilde bir aşamasal süreç izlemektedirler.

Bu aşamalar şunlardır³⁸:

— İhracat Aşaması; çoğu zaman bir şirketin dış piyasalarla tanıştığı ilk adım olarak sayılmaktadır. Şirketin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır.

Birincisi; yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapma yolu tercih edilebilmektedir.

İkincisi; yerel faaliyetlerde bulunma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara satma amacıdır. Başka bir deyişle, dolaylı ya da dolaysız ihracat yapılmaktadır. Her iki durumda da uluslararasılaşmanın ilk adımı atılmış demektir³⁹.

— Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması: İhracat yoluyla dış pazarlara girebilen şirketler, ikinci aşama olarak yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açmak ya da ürettiklerini pazarlayacak şirketlerle araştırmalar yapmak yoluna giderler. İhracat yapılan ülkelerde pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı bulunmaktadır. Birincisi, açılacak olan bu birimlerin (şubelerin) yerel arz ve talep koşullarına olan yakınlıkları ve tecrübeleridir. İkincisi ise; ticari ilişkilerin ve dolayısıyla satışların artışına yapacakları potansiyel katkıdır.

³⁷ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.109.

³⁸ Halil Seyitoğlu, **a.g.e.**, s.475-476.

³⁹ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.109.

— Dışarıda Ortak Üretim Aşaması: Dış bir ülkede ortak üretime başlamakla şirketler uluslararasılaşma sürecinde etkili bir adım atmış olacaklardır. Böylelikle üretim sürecinin bir kısmı ev sahibi ülkeden yabancı bir ülkeye transfer edilmiş olmaktadır. Dışarıda ortak üretime başlayan şirket, çoğunlukla teknoloji ve bilgi transferini de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır.

— Küresel Entegrasyon Aşaması: Çokuluslu şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesi olarak adlandırılabilir bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelmekte, başka deyişle bütünleşmektedir. Bu aşamada çokuluslu şirketlerin yönetim yapısı, organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşmekte ve tüm dünyadaki faaliyetlerde küresel stratejiler uygulanmaya başlanmaktadır. Günümüzde, uluslararasılaşma sürecinin küresel entegrasyon anlamındaki boyutunda, bir dizi faktör etkilidir⁴⁰.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve hızla küreselleşen dünya ekonomisi, 1990'lı yıllardan itibaren pazar koşullarını etkilemiş, değiştirmiş ve farklı şirket yapılanmalarına neden olmuştur. Teknolojini getirdiği yenilikler, her ne kadar rekabet ortamının yaratılmasında ve büyüme sürecinde önemli bir etken olsa da, doymuş pazarlarda ürünlerin kalite ve fiyat olarak birbirlerine benzemeye başlaması nedeniyle, şirketler uluslararası pazarlara ulaşmak veya pazardaki rakiplerine karşı güçlenmek için birbirleriyle işbirliği yapmaya yönelmişlerdir⁴¹.

Kavramsal olarak, stratejik işbirlikleri bir şirketin kendisine ait değer yaratma zinciri üzerine yoğunlaşmasına olanak sağlamak ve uzmanlaşmanın bütün faydalarını elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu arada ağı içinde yer alan şirketlerin tamamı, başka şirketler tarafından gerçekleştirilebilecek faaliyetlerin sorumluluğundan sıyrılarak daha fazla esneklik kazanır. İşbirlikleri bu şekilde yeni pazarlara girmek, yeni beceriler, teknolojiler ya da ürünler elde etmek ve belirli maliyetleri ve kaynakları paylaşmak için elverişli bir yol oluşturmaktadır⁴².

⁴⁰ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.110; Halil Seyitoğlu, **a.g.e.** s. 472-473.

⁴¹ Sevinç Büke, "Şirket Evlilikleri", www.izto.org.tr, s.y., erişim: 23.07.2004.

⁴² Philip Kotler, Somkid Jatusripitak, Suvit Maesincee, **Ulusların Pazarlanması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, 2.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005, s.359.

Stratejik işbirliği iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlar. Bu bağ, katılımcı şirketlerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla arttıran ticari bir işbirliğidir. Bir işbirliği kısa süreli bir anlaşmadan bir ortak yatırıma kadar farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bir başka ifade ile stratejik işbirlikleri, bir şirketin kaynaklarını bir veya birden fazla şirketle paylaşmasını karşılıklı yararlılık ilkesi çerçevesinde öngören, uzun dönemli bir işbirliği olarak tanımlanabilirler.

Literatürde farklı yazarların stratejik işbirliklerinin özelliklerine ilişkin açıklamaları mevcuttur ve bunların ortak noktalarının belirtilmesinde yarar vardır. Bu tanımlara göre; bir stratejik işbirliği işletme stratejisinin formal bir parçası olmalıdır. Bir başka ifade ile, stratejik ortaklar arasındaki işbirliği bir anlaşmaya dökülmelidir. Stratejik işbirliğinin bir başka özelliği de karşılıklı yarar sağlamasıdır. Bazı yazarlara göre, bir stratejik işbirliği oluşturmanın en yaygın biçimlerinden biri ana şirketin işbirliğinin bulunduğu bir yavru şirket oluşturmaktır. Aslında bu işbirliğinin kurulmasının ardında yatan en temel neden çevredeki değişikliklere yanıt verme gereksinimidir⁴³.

Küresel dünyada işbirliği ve koordinasyonun, rekabet avantajının temel dinamiği haline geldiği görülmektedir. Hatta bazı ekonomistler, işbirliğine yönelik stratejilerin uzun dönemde rekabet stratejisinden çok daha önemli olduğunu iddia eder. Öyle ki bugün küresel stratejiler bir şirketin kendi tali şirketleri kadar sık sık koalisyon ortaklarıyla da işbirliğini içermektedir. Endüstri devleri dahi ortaklıklara bel bağlamaktadır. Uluslararası düzeyde birbirlerinin rakibi olan ancak, güçlerini birleştiren büyük şirketler arasındaki işbirliğinin ABD, Avrupa ve Japonya'da çok sayıda örneği bulunmaktadır. Örneğin, CD Japonya'daki Sony ve Hollanda'daki Phillips tarafından ortaklaşa gerçekleştirilmiştir. Thorn (İngiltere) ve Ericsson arasındaki işbirliği Ericsson'un İngiliz piyasasına girmesini sağlamıştır⁴⁴.

⁴³ Ömer Akat, **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2004, s.132–134.

⁴⁴ Hakan Çetintaş, “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, Temmuz, 2001, s.y., www.tisk.org.tr, erişim: 3.10.2005.

Küresel pazarların son yıllarda artan entegrasyonu, bazı araştırmacılar tarafından sanayilerin “küreselleşmesi” olarak görülmektedir. Araştırmacıların diğer bir bölümü ise, dünya piyasalarının iç içe geçişini; dünyanın üç gelişmiş bölgesi Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya’nın ileri derecede entegrasyonunu yansıtır mahiyette Üçlü Ortaklık olarak adlandırılmaktadır. Hangi ad kullanılırsa kullanılsın, küresel pazar alanı birçok sanayi dalına yeni stratejik yaklaşımlar üretmektedir. Stratejik işbirlikleri olarak bilinen bu oluşumlar, üçlü takımın üst düzey yöneticilerince sıkça, incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Sony’nin başkanı Akio Morita’nın gözlemi göz önüne alındığında, stratejik işbirliklerinin günümüz pazar koşullarında son derece gerekli olduğu söylenebilir. Akio Morita’ya göre, “Hiçbir şirket ada değildir. Şirketlerin birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, eğer küresel pazarda yarışmak isteniyorsa her şirket başka şirketlerle çalışma yollarını düşünmelidir.” Bu düşünce günümüzde pek çok şirketin birbiriyle stratejik işbirliğine girmesiyle desteklenmekte ve etkileri artan bir şekilde yaygınlaşmaktadır⁴⁵.

Şirketler gelişen teknolojinin yardımıyla çok hızlı ve rahat bir şekilde herhangi bir ülke veya pazarla ilgili araştırma yapabilmektedirler ve uluslararası pazarlara açılabilirler. Ancak, küreselleşmenin etkisiyle de değişimin hız kazanması şirketlerin uluslararası pazarda beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Böyle bir belirsizlik ortamında bir şirketin tek başına pazarlara açılıp küresel bir çerçevede rekabete girmesi yerine başka şirketlerle işbirliği içinde olması başarı şansını yükseltecektir. Şirketler güçlerini artırmak için, formal ve informal, yasal ve fiili bir çerçevede bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Stratejik işbirlikleri, şirketler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, joint-venture oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları vs. hepsi birer stratejik işbirlikleri oluşturma örnekleridir⁴⁶.

⁴⁵ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.132.

⁴⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.426.

Stratejik işbirliği politikalarının önemi, günümüzde meydana gelen bazı gelişmelere bağlı olarak artmaktadır. Pazarların uluslararasılaşması, teknolojinin karmaşık hale gelmesi ve teknolojik değişim hızının yüksek olması bu gelişmelerin başında yer almaktadır. Toplumların her biri diğeri hakkında daha çok bilgi sahibi olmakta, tüketim modelleri birbirine benzer hale gelmekte; dolayısıyla benzer ürünleri üreterek dış pazarlara sunmaktadır⁴⁷.

2.2. Stratejik İşbirliklerinin Kurulma Nedenleri

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren şirketleri stratejik işbirliklerine yönelten başlıca nedenler arasında, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi, küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak, uluslararası ticaret engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması, ortakların birbirine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri ve böylece yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak ve pazarlara daha kolay girebilmek, rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek, sürekli kalite iyileştirmesine ağırlık vermek ve üstün kalite uyumunu sağlamak, şirketlerin değerini artırmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, faaliyetlerinde başarısız olan şirketlere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak sayılabilir⁴⁸. Ayrıca şirketlerin küreselleşmenin etkisiyle gelişmiş ülkelerdeki pazarlarda yoğun rekabet ortamından gelişmekte olan ülkelerin henüz doymamış pazarlarına yönelirken pazarları yeterince tanımadıkları için yerli şirketlerle stratejik işbirlikleri kurmaktadır.

Klasik uluslararası ticaret teorileri, esas olarak, ülkelerin dış ticarete yönelmelerinin nedenlerini ve dış ticarete oluşacak olan değişim oranı ile sağlanacak faydaları açıklamaya yöneliktir. İlgili alandaki teorilere katkılar öncelikle Adam Smith'in Mutlak Üstünlükler Teorisi ile sağlanmıştır. Sonrasında ise, David

⁴⁷ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, "Kobi'lerin Dış Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama", Nisan 2002, s.y., www.dtm.gov.tr, erişim: 9.10.2005.

⁴⁸ Ferit Ölçer, "Küresel Rekabette Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar", **Başak** Ekonomi Dergisi, 27 Ekim 2002. www.basakekonomi.com.tr.

Ricardo'nun Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi ve bu teoriye karşılıklı talep prensibi olgusunu kazandıran J. Stuart Mill'in yaklaşımları takip etmiştir⁴⁹.

Karşılaştırmalı üstünlük teorisine göre her ülke, göreceli olarak hangi mallarını daha ucuza ürettiyse o malların üretiminde uzmanlaşmalıdır. Diğer bir deyişle, ülkeler göreceli olarak ucuza ürettikleri malları ihraç, pahalıya ürettiklerini de ithal etmelidirler. Bu şekilde hareket ederek ekonomik kaynakların etkin kullanımına yardımcı olurlar⁵⁰.

Klasik teorilere en önemli katkı ise, Eli Hecksher ile Bertil Ohlin tarafından sağlanmıştır. Bir ülkenin en bol üretim faktörünü üretiminde yoğun olarak kullandığı malları ihraç edeceği prensibine dayalı H-O modeli, klasik uluslararası ticaret teorisine önemli katkılar sağlamıştır. Bu bağlamda, teorinin temelinde faktör oranları kavramından elde edilen karşılıklı avantaj prensibidir. Aynı zamanda, uluslararası ticaretin ilk motivasyonu ulusal ve yabancı fiyatlar arasındaki mutlak farklılıktır. Şüphesiz, bu farkın transfer maliyetlerinden büyük olması gerekmektedir. Fiyatlardaki mutlak farklılık maliyetlerdeki mutlak farklılığa dayansa da maliyet fiyat ilişkilerinin tam rekabet piyasalarında farklılık göstereceği gözden kaçırılmamalıdır⁵¹.

Maliyetlerdeki mutlak farklılıklar ise, ülkeler arasındaki maliyet oranlarının farklılığından doğmaktadır. Bu sonuç, karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin özünü oluşturmaktadır. Böyle bir durumda, ülkelerin fırsat maliyetlerinin belirlediği değişim aralığı limitleri içinde iki taraf içinde kazançlı olabilecek bir değişim oranının ortaya çıkacağı kabul edilmektedir.

Yeni Uluslararası Ticaret Teorileri incelendiğinde ise, Leontief'in araştırmasında, H-O modelinin önerilerinin tersi bir sonuca ulaşması yeni teorilerin gelişmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, uluslararası ticarete yeni yaklaşımlar

⁴⁹ Nazım Ekren, **Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1986, s.37.

⁵⁰ Halil Seyitoğlu, **a.g.e.**, s.452.

⁵¹ Nazım Erken, **a.g.e.**, s.38.

getiren üç teoriden söz edilmesi, faydalı olacaktır. Bunlar; Beşeri Uzmanlık, Teknoloji ve Tercih Benzerliği Teorileridir.

Beşeri uzmanlık teorileri, gelişmiş ülkelerin özellikle ABD'nin sanayi ürünlerinde karşılıklı avantaj elde etmesinin en önemli nedeni olarak, mesleki ve yüksek derecede uzmanlaşmış diğer emek türlerine, öteki ülkelere nazaran daha bol miktarda sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Teknoloji teorileri, araştırma ve geliştirmeye büyük önem veren ve dolayısıyla yüksek teknolojiye sahip ülkelerin yeni ürünleri piyasaya ilk sürenler olarak özel bir avantaj kazandığını ve diğer ülkelerin bu gelişmeyi anında kopyalamalarını engelleyen bir taklit gecikmesinin söz konusu olduğunu ileri sürmektedir⁵².

Sonuçta yeniliği yapan ülkenin ihraç tekeli ele geçirmesine imkân sağlayan bir teknolojik bir açık ortaya çıkmaktadır. **Tercih benzerliği teorisi** ise, ülkeler arasındaki sanayi malları talebi ne kadar benzerse, potansiyel ticaretinde o ölçüde yoğun olacağını iddia etmektedir⁵³.

Şirketler son yıllarda faaliyetleri tek başlarına yerine getirmenin çekiciliğinin azaldığını fark etmişlerdir. Şirketler arasındaki işbirliği, şirketlerin stratejik seçeneklerini artırmakta, yeteneklerini ve pazar paylarını daha da geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır. Şirketlerin stratejik işbirliği yapmalarının pek çok nedeni olsa da en önemlisi, ortakların finansal ve rekabetçi koşullarını geliştirmektedir. Yaygın olan bir diğer amaç ise, tek bir örgütün karşılaştığı kısıtları ve olumsuzlukları (örnek olarak kaynak kıtlığı, ölçek ekonomisine ulaşamama, çeşitli riskler gösterilebilir) ortadan kalkmaktadır. Stratejik işbirlikleri yoluyla coğrafik erişimlerini genişletmekte, yeni pazarlara ulaşmakta ve yeni teknolojiler elde etmektedirler.

⁵² Halil Seyitoğlu, a.g.e., s.452.

⁵³ Nazım Ekren, a.g.e., s.38.

Böylece kaçmakta olan fırsatları ve talebi yeniden kazanmak için esnek mekanizmalara sahip olabilmektedirler⁵⁴.

Gelişmekte olan pazarlar iş yapma biçimleri bilinmeyen ve hem dünyaya bakış açıları, hem de yabancılarla olan ilişkileri farklı insanlarla yeni işbirlikleri ve ortak girişimler kurulmasını gerektirmektedir. Elektronik, eğlence ve bilgisayar gibi hızlı değişen sektörlerde Ar-Ge maliyetlerinin yüksekliği rakiplerin bir yandan rakip, bir yandan da ortak olmaları anlamına gelen stratejik bağlaşımlar ve küresel ortaklıklara yol açmaktadır⁵⁵.

Stratejik işbirliklerinde karşılaşılan engellerin üstesinden gelebilme ve sadece iç büyümeyle elde edilemeyecek büyümenin kısa yoldan sağlanması gibi faydalar, şirketleri stratejik işbirlikleri kurmaya zorlamaktadır. Bir yandan küresel rakiplerin ortaya çıkışı, diğer yandan küresel olarak rekabet etmeye duyulan gereksinim, belki de işbirliklerinin kurulmasını teşvik eden en önemli unsurlar olurken teknolojik gelişimin hızlı, ürün yaşam döneminin kısalması ve ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yüksek maliyetleri, işbirliklerinin kurulmasının ardındaki diğer teşvik edici unsurları oluşturmaktadır⁵⁶.

Stratejik işbirliği şirketler açısından yeni bir kavram değildir. Yıllardır özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen günümüz şirketlerinin bir araç olarak tekrar stratejik işbirliğini sıklıkla kullanmaya başlamaları stratejik işbirliğini yeniden önemli hale getirmiştir. Stratejik işbirliği özellikle 20. yüzyılın başlarında uluslararası şirket faaliyetlerinde önemli bir yer tutmuştur. Bu yıllarda, şirketlerarası stratejik işbirliği özellikle doğal kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasında temel bir araç olarak kullanılmıştır. Ancak, günümüzde stratejik işbirliği daha çok teknoloji yoğun

⁵⁴ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, "Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIII, Sayı:1-2, 1997, s.2.

⁵⁵ Stephen H. Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev.Güliden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s. 6.

⁵⁶ Philip Kotler, Somkid Judusripitak, Suvit Maesincee, **a.g.e.**, s.361.

sektörlerde sıkça karşılaşmaktadır. Bu durum, stratejik işbirliğinin yapılma nedenlerinin değişmesi anlamına gelmektedir⁵⁷.

2.2.1. Stratejik İşbirliklerinde Küreselleşmenin Etkisi

Uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması sonucu, ulusal piyasalar hızla ve artarak birbirine daha bağımlı hale gelmiş, rekabetçi baskılar artmıştır. Şirketler de daha rekabetçi ve dinamik olan bu ortamda, varlıklarını sürdürebilmek için rakipleriyle kıyasıya rekabet etmeye, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin yollarını aramaya, stratejilerini yeniden gözden geçirmeye başlamışlar ve dünya çapında stratejik işbirliklerine yönelmişlerdir. Tüm dünyada şirketlerin uluslararası hale gelme eğilimi her geçen gün artış göstermektedir. Gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkeler olsun şirketler uluslararasılaşma çabası içine girmektedirler. Şirketleri bu çabaya iten, çeşitli çevresel, ekonomik ve ülkelerden kaynaklanan nedenler söz konusudur.

Uluslararası pazarlar, tehditleri ve fırsatları beraberinde bünyesinde barındırmaktadır fakat ulusal sınırlar ile yetinmeyip dışa açılmak isteyen şirketler, riskleri göze alıp bu zorlu yarışa girmektedirler. Şirketler hayatta kalabilmek, kar fırsatları elde etmek, bireylerin tüketim eğilimleri de küresel bir hale geldiği için küreselleşme çabası içine girmektedirler. Küreselleşme süreci, günümüzde kendi kurum ve kurallarını yaratmakta, ya da var olanları kendi değerlerine göre şekillendirmektedir. Bu süreç içinde, üretim faaliyetleri ve örgütlenme biçimleri de etkilenmiştir⁵⁸.

Özellikle küreselleşmenin yarattığı uluslararası ticaret ve hizmet fırsatları şirketler tarafından değerlendirilmektedir. Teknoloji de yaşanan yenilik ve kolaylıklar, maliyet ve ulaşım avantajı sağladığı için şirketlerin, uluslararası faaliyetlerini destekler niteliktedir.

⁵⁷ Orhan Çelik, “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 54, Sayı: 1, Ocak-Mart, 1999, s.28.

⁵⁸ Masum Türker, Esin Okay Örerler, **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2004, s.121-123.

Uluslararası şirketler, dünya çapında üretim ve hizmet konusunda örgütlenme çabalarını arttırmışlar ve bu süreçte önemli bir mesafe almışlardır. Günümüzde uluslararası şirketlerin örgütlenme şekilleri siyasal, ekonomik ve toplumsal sonuçları bağlamında sıkça tartışılmaktadır. Bu bağlamda ilgili tartışmalarda, uluslararası şirketlerin sınır aşan faaliyetleri hem eleştirilmekte hem de kendisine taraftar bulmaktadır.

Küreselleşmenin sonucunda serbest ticaret, sınırların açılması, ucuz ve kaliteli ürünlerin pazarda yerini alması ve pazarların genişlemesi özel ya da kamu sektörü yatırımcılarını bu piyasa içinde rekabete mecbur etmiştir. Böylesi bir yarışta koşamayan, farklılık yaratamayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Küreselleşen dünyada ve artan rekabet ortamında, piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla organizasyonel değişim sürecine girmek durumunda kalan şirketler, küresel rekabette üst sıralarda yer alabilmek için yeniden yapılanma sürecine girmeleri, rakipleriyle stratejik birlikler kurmaları ve bütünleşmeleri gerekliliğinin farkına varmışlardır⁵⁹.

Küreselleşen dünyada, 1990'lardan sonra ulusal ve uluslararası çevrede ticari ve endüstriyel rekabet artışı ile birlikte, hızlı teknolojik gelişmeler yaşanmaktadır. Şirketler, bu gelişmelere uyum sağlamak için gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre, kaynaklarını rasyonel olarak kullanmak için başka şirketler ile hatta rakipleri ile stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar. Yapılan bu stratejik işbirliklerinin başında franchising, ortak girişim, lisans anlaşmaları, outsourcing, şirket birleşme ve satınalmaları ve ihracat gelmektedir.

Şirketlerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri dolayısıyla küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri için yeni ürünler geliştirmeleri ve yeni teknolojiler yaratmaları gerekmektedir. Küresel rekabetin sonucu olarak artık şirketlerin faaliyet alanları sürekli değişmekte ve genişlemektedir. Bu durum, şirketler açısından daha karmaşıklaşan şirket amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni stratejilerin belirlenmesini gerektirmektedir. Şirketler küreselleşmenin getirdiği

⁵⁹ Nevin Deniz, Seçil Bal Taştan, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği", **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E. , Cilt:6, Yıl:10, Sayı: 21, Ocak 2004, s.2.

olanaklara karşın artık daha fazla birlikte hareket etme veya pazarlara birlikte girme eğiliminde oldukları da sıklıkla görülmektedir.

Küresel rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için şirketlerin, artık örgüt yapılarından personel politikalarına, finansman politikalarından üretim tekniklerine kadar birçok değişimi gerçekleştirmesi gerekir. Şirketler arası stratejik işbirliği, şirketlerin bu değişimi gerçekleştirmede ve dolayısıyla küresel rekabete ayak uydurabilmesinde kullandıkları önemli bir yoldur. Yeni işletmecilik anlayışının diğer sonucu olarak artık şirketler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekirse rakipleriyle bile işbirliği yapmaktadırlar⁶⁰.

2.2.2. Yeni Pazarlara Girme

Yeni pazarlara açılma şirketler için belirli avantajları da beraberinde getirmektedir. Küresel bir ekonomik yapıdan söz edilen günümüz şartlarında şirketler uluslararası faaliyetlere yönelmektedir. Yeni pazarlar şirketler için karlılık ve rakiplerine bu pazarları kaptırmama anlamına gelse de bazı riskleri en azından kısa vadede bulunmaktadır. Özellikle pazarla ilgili yeterli bilgiye ve tecrübeye, teknik donanımına sahip olmayan şirketler için yeni pazarlar riskli ve maliyetlidir. Böyle şirketlerin yeni pazarlara tek başarısına girdiklerinde, başarı şansları oldukça düşük olmaktadır. Böyle durumlarda riskleri azaltmak için pazarda başarılı şirketlerle işbirliği yaparak girmeleri başarı şanslarını artırmaktadır.

Gelişmiş ya da istikrarlı pazarlarda şirketlerin doğal büyümeleri çok yavaş ve pahalıdır. Bu yüzden bir ortakla işe girişmek daha elverişli olmaktadır. Diğer yandan hem odaklaşma hem de esnekliği gerektiren uluslararası pazarlarda şirketlerin kendi kendilerine yetmeleri gün geçtikçe daha zor olmaktadır. Bu da stratejik birlik oluşturmanın itici güçlerinden bir tanesidir. Bu tür bir örgütlenme taraflar, ortaklarının yetenek ve bilgi birikimlerine ulaşmasına olanak sağlar; böylelikle de kendi güçlerini artırır⁶¹.

⁶⁰ Orhan Çelik, **a.g.e.**, s.25-27.

⁶¹ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, **a.g.e.**, s.7.

Yabancı şirketlerin yerel şirketlerle yaptıkları işbirliğinin çoğunda amaç yerel şirketin üretim tesisleri, yönetimi, dağıtım kanalları, markalarının elde edilmesi yoluyla hazır bir pazar yaratmaktır. Diğer bir alternatif olan yurtdışındaki diğer tesislerinden ithal yoluyla pazar kazanımına gitmek maliyetli olabilir ve ayrı bir dağıtım kanalı ve pazarlama gerektirir. Yerel yeni tesislerin kurulması ise genellikle çok daha pahalı ve zaman alıcı olacaktır⁶².

2.2.3. Maliyeti Azaltma

Şirketler buldukları faaliyetlerden elde ettikleri karları yükseltmeye, maliyetlerini ise, azaltmaya gayret gösterirler. Bu durum aslında şirket faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Şirketler ülke içi faaliyetlerinde olduğu gibi uluslararası yatırım ve işbirliklerinde de maliyet olgusunu dikkate almaktadırlar. Şirketler uluslararası ekonomik ortamda stratejik işbirliğine yönelirken önem verdikleri ana hususlardan biri de maliyet unsurudur. İşbirliğine yönelinecek olan ülkedeki işçi ücretleri, vergiler gibi yasal unsurlar önemsenirken, hammaddenin ilgili ülkedeki bolluğu ve ucuzluğu da maliyet bakımından dikkat edilen konulardır. Ayrıca ulaşım olanaklarındaki avantajlar da yine maliyet unsuruna dikkat edilerek alınan kararlardan bir diğeridir. İlgili süreçleri bu denli önemli kılan gelişme ise şüphesiz küreselleşme eğilimleri olmaktadır. Küreselleşmede hızlı iletişim ve ulaşım olanakları sayesinde uluslararası yatırımlar maliyet arttırıcı bir unsur olmaktan çıkmıştır.

Küresel stratejilerin izlenmesi üretim faktörlerini dünya çapında ucuz olarak elde edilebilen ülkelerden temin ederek ve bazı yarı mamul ve hizmetleri bu ülke şirketlerine imal ettirerek maliyet düşürme fırsatı sağlamaktadır. Küresel şirketler maliyet düşürme açısından en uygun dinamik şebeke örgütü oluşturup uygulayabilecek nitelikte kuruluşlardır⁶³.

⁶² “Stratejik Ortaklıklar”, <http://www.pdf.com.tr/viewCategory.php?parentId=4&id=73>, 13.10.2005.

⁶³ Erol Eren, **a.g.e.**, 2004, s.130

Ölçek ekonomileri, şirketlerin ölçeğinden dolayı sağlanan maliyet tasarruflarıdır. İki ayrı şirket işbirliği oluşturarak gereksiz genel giderleri azaltabilirler. Stratejik işbirliklerinde ayrı iki şirket yerine işbirliğinin genel giderleri sözkonusudur. Otomobil fabrikaları ve kimya fabrikaları belli bir üretim seviyesinin altında üretim yapmazlar ve ölçek ekonomilerinden yararlanırlar. Şirketler ayrı ayrı imalat yapmak yerine birleşerek ya da işbirliği oluşturarak büyük miktarda üretim yaparlarsa, iki ayrı işletme olarak ayrı ayrı ödedikleri kira, elektrik gibi bazı sabit giderleri azaltabilirler. Ölçek büyüklüğünün artmasıyla toplam maliyetler azalarak artar ve ortalama birim maliyet azalır. Yani, işletmeler ölçek ekonomileri ile birim değişken maliyetleri ve sabit maliyetleri düşürerek bir takım maliyetlerden kurtulabilirler. Büyük ölçekte faaliyette bulunmak, şirketlerin makine ve teçhizatların daha verimli kullanılmasını, daha hızlı ve düşük maliyetle malzeme tedarikini, maliyet tasarruflarını sağlar⁶⁴. Stratejik işbirliğini oluşturan küresel şirketler, dünyanın her yerine aynı standartta çok sayıda ürün üretmenin sağladığı ölçek ekonomisi maliyet avantajına sahiplerken, çeşitli ülkelere çeşitli ürünlerle ihracat yapan şirketler bu avantajdan yoksundurlar. Ürün ve hizmetlerin standartlaşması, üretim düzeyi arttıkça maliyet tasarrufu sağlamaktadır⁶⁵.

Çok sayıda şirketin bir araya gelerek tek bir şirketmiş gibi satın alımlarını yapması, ihracatını gerçekleştirme, lojistik hizmetlerini ortak yaptırması ve bazı destek süreçlerini merkezileştirmesi gibi yaklaşımlar maliyetlerin düşürülmesine olanak vermektedir⁶⁶.

Örneğin 1990'lı yılların ortalarından itibaren Türkiye'nin büyük şirketleri ve inşaat şirketlerinin uluslararası yatırımlarında Orta Asya bölgesi önem kazanmaya başlamıştır. Orta Asya Türk Cumhuriyetlerindeki işgücü bolluğu ve ucuzluğu ayrıca ekonomilerdeki sorunlar ve gelişen pazarlara "Türk" kimliğinin ve bölgenin önemli ülkelerinden olan Türkiye avantajı ile yatırımlar söz konusu olmuştur.

⁶⁴ Dilber Ulaş, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye'de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003, s.72.

⁶⁵ Ömer Esener, **a.g.e.**, s. 32.

⁶⁶ Barış Tan, "Birlikten Kuvvet Doğar", **Capital**, Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 2006/2, Yıl:14, Şubat 2006, s.82.

2.2.4. Teknoloji Paylaşma ve Elde Etme

Teknoloji, günümüzde verimlilik ve sanayileşmenin en önemli belirleyicilerinden birisidir. Teknoloji, üretim sektöründe olduğu kadar finans, iletişim gibi hizmet sektörlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Şirketleri stratejik işbirlikleri oluşturulmasına iten etmenlerden biri taraflardan birinin, diğer tarafın sahip olduğu teknoloji, patent, ticari marka transferi gibi dokunulmaz varlıklarını elde etmeyi istemesidir. Günümüzde ürünler çok farklı teknolojilerle üretilmektedir. Teknolojiyi, uzmanlık gerektiren alanları sahibinden öğrenmek gereklidir. Dünya nüfusunun %75'den fazlası gelişmekte olan ülkelerde yaşamaktadır. Sanayileşmiş ülkeler kendi pazarlarından, gelişmekte olan ülke pazarlarına yönelerek satışlarını arttırmak istemektedirler. Gelişmekte olan ülkeler, sanayileşmiş ülkelerin teknolojileri, makine ve teçhizatları, sanayi ürünleri için önemli müşterilerdir. Gelir düzeyi düşük olan ülkeler Batı teknolojilerini ithal etmekte ve kendi altyapılarını, temel sanayilerini oluşturmaya çalışmaktadırlar. Teknoloji geliştirmek maliyetli ve uzun bir zaman alacağından, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler, teknolojiyi elde etmek için teknoloji ileri düzeyde olan bir şirket ile işbirliği oluşturma stratejisi izlemektedirler⁶⁷.

Şirketler üretimle sahip oldukları teknik bilgileri daima, patent ya da lisans anlaşmaları biçiminde diğerlerine satabilirler. Fakat şirketlerin geliştirdiği bir üretim biçimi veya ürün patentini kendi elinde bulundurmasını gerektiren bazı durumlar olabilir. Bu tarz bir durumda ise şirketler stratejik işbirliği yoluna gidebilmektedir. Yerel şirket ya da ortak diğerinin teknolojisinden yararlanırken, teknolojiye sahip olan şirket ise ürün patentini yine elinde tutarak işbirliği yoluyla yatırımda bulunabilir. Örneğin, otomobil sektöründe Japon ve ABD otomobil üreticileri arasındaki stratejik işbirlikleri.

⁶⁷ Dilber Ulaş, a.g.e., s. 65.

2.2.5. Sinerji Yaratma

Sinerji sözcüğü “birlikte çalışma” anlamına gelen Yunanca synergos sözcüğünden gelmektedir. İş dünyasındaki kullanımıyla sinerji iki veya daha fazla birimin ya da şirketin birlikte çalışarak, ayrı ayrı çalışırken oluşturabileceklerinden daha büyük bir değer yaratma becerilerini gösterir⁶⁸.

Stratejik işbirliklerinde temel neden büyüme olmakla birlikte büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır. İşbirliği sonucunda ulaşılan ekonomik güç, tarafların ekonomik varlıklarının tek tek toplamından daha yüksektir. Diğer bir ifade ile tek tek şirketlerin üretim, yatırım ve pazarlama güçlerinden daha büyük bir değer ortaya çıkmaktadır⁶⁹. Sinerji iyi yönetildiğinde bir artıya dönüşebilir, mevcut kaynaklarla ek değer oluşturulmasını sağlar, kötü yönetildiğinde ise bir şirketin güvenini zedeleyebilir ve taraflar arasındaki güven de sarsılabilir. Bazen iki ya da daha çok tarafların stratejilerini birleştirmek şirkete avantaj sağlar. Örneğin, farklı şirketler satın almayı birleştirmek yoluyla, tedarikçilerden alımda daha büyük tasarruflar elde edebilir, maliyeti düşürebilir, hatta satın aldıkları malların kalitesini yükseltebilirler⁷⁰. Stratejik işbirliği yoluyla elde edilen bir çok fayda sinerji kavramı kapsamında açıklanabilir.

Sinerji, iş hayatında aşağıdaki dört farklı konuda ortaya çıkmaktadır⁷¹:

— Satış sinerjisi; mamuller için ortak dağıtım kanalları, satış yönetimi, depolama, reklam satış geliştirme faaliyetlerinden kaynaklanır. İşletmenin şerefîyesi de satış sinerjisini arttıran bir faktördür. Bu alandaki ortak harcama ile daha çok gelir elde etme olanağı ortaya çıkar.

— Şirket sinerjisi; şirketin istihdam ettiği personelin üstün nitelikleri ve sahip oldukları teçhizat kullanım olanakları; şirketin sabit masraflarının farklı mamuller

⁶⁸ Michael Goold, Andrew Campbell, **Şirket Stratejisi**, içinde “Umarsız Sinerji Arayışı”, Çev. Ahmet Gürsel, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, s.95.

⁶⁹ Hüseyin Akay, **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**, Yaylım Matbaası, İstanbul, 1997, s. 14.

⁷⁰ Michael Goold, Andrew Campbell, **a.g.e.**, s.96.

⁷¹ Esin Ergin, **a.g.e.**, s.18.

arasında dağılımı; öğrenme ve deneyim etkileri; büyük miktarlarda satın almadan kaynaklanan yararlar şirket sinerjisini yaratır.

— Yatırım sinerjisi; şirketin farklı mamulleri için ortak tesis kullanımı; ortak hammadde stokları; şirket içinde yapılan ar-ge çalışmalarının bir çok mamul için kullanımı; ortak makine ve alet kullanımından kaynaklanan yararlar yatırım sinerjisini yaratır.

— Yönetim sinerjisi; tepe yöneticilerin yetenekleri ve deneyimi bu tür sinerjiyi yaratır.

Stratejik işbirliklerindeki amaç, mevcut kaynakların üstüne ekleyerek daha fazla fayda sağlamaktır. Ürünlerin pazarlanmasında ortak dağıtım kanallarının kullanılmasında, satış depolarından yararlanmada pazarlama sinerjisi, mevcut tesislerin ortakların kullanımına açılması yatırım sinerjisi, şirketin faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için yapılan yatırımlar, yapılan masrafların paylaşılması çalışma sinerjisi çeşitleri olarak sayılabilir⁷².

2.2.6. Rekabet Avantajı Sağlama

Yaşadığımız yüzyıl ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda birtakım değişimlerin gerçekleşmesine sahne olmuş, bu gelişmeler de ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin biçim ve boyut olarak değişmesine yol açmıştır⁷³.

Küreselleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir⁷⁴:

1. Şirketlerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetler ile ihracata yönelmeleri,
2. Şirketlerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları,
3. Üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması,

⁷²İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002, s. 307.

⁷³Mehmet Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 2000, s.151.

⁷⁴Michael Porter, “Yarının Avantajlarını Yaratmak” **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, s.121.

4. Daha önceleri merkezde yoğunlaştırılan ar-ge faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması ve

5. Yalnızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı, tamamen küreselleşmiş şirketlere geçilmesi.

1990'lı yıllarda küresel bir boyut kazanan rekabetin önümüzdeki yıllarda daha da şiddetli bir boyut kazanacağını tahmin etmek zor görülmemektedir. Değişimin getirdiği en önemli sonuçlardan birisi küresel pazarların doğuşudur. Evreni saran küreselleşme dalgası, toplumları bilişimin her alanında yeni kavramlar geliştirmeye ve bilgiyi yeniden tarif etmeye zorlamaktadır. Yeni, dinamik ve hareketli küresel bir çevrenin ortaya çıkması ile beraber jeopolitik dünya parçalara ayrılmakta ve bununla beraber ekonomik duvarlar da yıkılmaktadır. Küreselleşen dünyada hiç bir yerel ya da uluslararası bilgi saklı tutulamaz hale gelmiştir. Bilginin, ekonominin temel kaynağı olmaya başlaması, dünya ekonomisinin tek bir çatı altında toplanmasını sağlamaktadır. Üstelik bu durum, şirketlerin ulusal bölgesel ya da yerel faaliyet gösteriyor olmalarına bakmaksızın böyledir. Dünya ekonomisi küreselleştikçe, rakiplerden sürekli bir adım önde gitmeyi amaçlayan yönetim biçimine olan ihtiyaç giderek daha hayati bir nitelik kazanıyor. Bilgi teknolojileri, geçici ittifaklar ve stratejik ortaklıklara farklı çehre kazandırarak, gelecekte hayati bir önem arz edecektir⁷⁵.

Günümüzde şirketler girdilerini en düşük maliyetli yerden almak zorundadır. Sermayesi yerel değil, küresel olmak durumundadır. Faaliyetlerinde işgücünü yoğun olarak kullanıyorsa, fabrikalarını işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde kurmak zorundadır. Günümüzde küresel pazar ve küresel şirket sayılarının çokluğu, küreselliğin kendiliğinden gelen avantajlarını yok etmiştir⁷⁶.

Küresel ölçekler anlamında yaratılan yenilikler çeşitli araçlarla donanım, kullanım ve düşünce olarak dünya ölçeğine dönüşmektedir. Hem duyum, hem kullanım, hem de düşünce aşamasında küreselleşme ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir

⁷⁵ "There MajorAreas Companies Outsoures",
<http://www.outsourcing.com/howandwhy/areas/main.htm>, s.y., 18.07.2006.

⁷⁶ "Outsourcing The U.S. Business Revolution",
<http://www.corbettassociates.can/main/resource/research/preview/outrev.html>, s.y., 12.07.2007

alandaki yenilik veya bir olay bilgi akışı aşamasında da küresel bir nitelik kazanmaktadır.

Uluslararası pazarlardaki rakip şirketlerin tutumu da uluslararasılaşma kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Hedeflenen dış pazara hangi şirketin ilk olarak gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır. Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar ise uluslararasılaşma zamanını etkileyen faktörlerdir⁷⁷.

Stratejik davranış yaklaşımı, şirketlerin tek başına hareket etmek yerine, işbirliği oluşturarak nasıl rekabet gücü elde edebilecekleri üzerinde durmaktadır. Rekabet gücü kazanmak, tarafların birbirlerinin kaynaklarını tamamlamalarına ve bunun sonucunda oluşan sinerjiye bağlıdır. İşlem maliyeti iktisatçılara göre şirketler daha düşük maliyetlerle ara girdi tedarik eden şirketlerle işbirliği yapmaktadırlar. Örgütsel öğrenme yaklaşımına göre, şirketler işbirliği yaptığı şirketlerden bilgi elde ederek küresel rekabet gücünü arttırmak için işbirliği stratejisini kullanmaktadırlar. Yapılan çalışmalar, stratejik işbirliğinin, şirketlerin pazar gücünün kazanmalarının ve rekabet güçlerini arttırmalarının etkili bir yolu olduğuna dikkati çekmektedir. Şirketlerin her işi kendi başlarına gerçekleştirecek yeterli kaynaklara sahip olmamaları nedeniyle işbirliği bir rekabet stratejisi olarak görülmektedir⁷⁸.

Günümüzde birbirleriyle rekabet eden şirketler birbirleriyle işbirliği yapmaktadırlar. Rakiplerle işbirliği aynı değer zinciri içinde müşteri-tedarikçi konumunda olan şirketlerin yanında aynı iş kollarında faaliyet gösteren, hatta birbirleri ile rakip olan, aynı tedarikçilerden ihtiyaçlarını karşılayıp, müşterilere ürün veya hizmet satan şirketler de işbirliği yapabilir. Bu şekilde bir araya gelen bir grubun arasında yapılan işbirliği, bu grubun grup dışındakiler karşısındaki rekabet gücünü arttırabilir⁷⁹. Rakiplerin tüketicilerini kazanmaları, kendi pazar ve teknolojilerini ya da patentlerini, sırlarını, ekonomik güçlerini elde etme riskleri olmasına rağmen, küresel rekabet ve her türlü işte maliyetlerin artmış olması

⁷⁷ Esin Can Mutlu, a.g.e., s.111-113.

⁷⁸ Dilber Ulaş, a.g.e., s.75.

⁷⁹ Barış Tan, a.g.e., s.82.

nedeniyle, rakip şirketlerin stratejik işbirliği yapma eğilimleri artmıştır. Özellikle gerileyen ve durumu kötüye giden şirketlere, gelir durumlarını iyileştirmeleri için stratejik işbirliği yapmaları önerilmektedir. Stratejik işbirlikleri küçük şirketlerin büyük şirketler karşısında rekabet edebilmeleri amacıyla da yapılmaktadır⁸⁰.

Örneğin günümüzde birçok Türk firması özellikle Orta Asya coğrafyasına yönelik stratejilerini ortaklıklar kurma yoluyla sağlamaya çalışmaktadırlar. Bölgeye ABD ve Çinli gibi güçlü şirketlerin de girmesi Türk şirketlerine rekabet sağlama amacı ile işbirlikleri kurma yolunun benimsenmesini sağlamaktadır. Çünkü şirketler özellikle ilk kez girdikleri ya da rekabetin yoğun olduğu pazarlarda avantaj sağlamak için ortaklık oluşturma yoluna gidebilmektedirler.

2.2.7. Riskleri Azaltma

Günümüzde şirketler için aynı ürün ve pazarlarda büyümenin risk ve zorlukları tartışmasız biçimde ortadadır. Bu yüzden şirketlerin pek çoğu, stratejik işbirlikleri yoluyla çeşitlendirmeye giderek risk potansiyelini ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Hızlı büyümeyi gerçekleştirmek isteyen şirketlerin pek azı, içsel büyümeyle çeşitlendirmeye gidebilecek örgütsel, teknolojik ve mali imkanlara sahiptir. Bu nedenle stratejik işbirliğiyle çeşitlendirme yapmak, pek çok şirket için tek yol olmaktadır. Küçük bir şirket için yeni bir ürün kuşağına girmek oldukça risklidir. Yeni bir ürün kuşağı çok umut verici olmasına rağmen, şirket yönetimi ürün geliştirmeye devam etme yönünde isteksiz olabilir. Halbuki şirket diğer bir şirketle birleşmek suretiyle projeyi yürütmek imkanını elde edebilmektedir⁸¹.

Yukarıda belirtilen nedenlerden farklı olarak, stratejik işbirliğine gidilmesinde şirketlerin kendi örgütsel yapısından değil, çevresel koşullardan kaynaklanan nedenler de söz konusudur. Ekonomik ve politik belirsizlik, hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösterme ve devlet teşvik ve korumacılığı çevresel koşullardan kaynaklanan nedenlerin ilk akla gelenleri olarak sıralanabilir. Burada dikkatle üzerinde durulması gereken bir önemli nokta da,

⁸⁰ Dilber Ulaş, **a.g.e.**, s.75.

⁸¹ Onur Olgun, **a.g.e.**

belirtilen nedenlerin birbirinden bağımsız olmamasıdır. Bir stratejik işbirliği, aynı anda birçok nedeni göz önünde bulundurarak gerçekleştirilebilmektedir⁸².

Küreselleşme süreci ile ilgili yapılan değerlendirmeler bağlamında düşünüldüğünde küresel ekonominin şirketler için bazı avantajlar yanında bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle küreselleşmenin rekabet ve bazı riskleri bünyesinde barındıran niteliği bu riskleri azaltma çabası olarak şirketleri stratejik işbirliklerine de yöneltmektedir.

2.3. Stratejik İşbirliklerinin Türleri

Küreselleşme sürecinde şirketler uluslararası alanda yatırımlarını arttırlarken farklı işbirliği yolları denemektedirler. Stratejik işbirlikleri bağlamında da şirketler, farklı ülkelerde farklı yatırım imkanlarını denemektedirler. Stratejik işbirliği türlerini belirleyen faktörler, şirketin kendi amaç ve planlamalarına göre şekillenebilirken aynı zamanda işbirliğinde bulunulacak ülkenin ve o ülkedeki şirket (ya da şirketlerin) dinamikleri de etkili olmaktadır. Bu bağlamda genel hatlarıyla stratejik işbirliklerinin türlerinin incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

2.3.1. Lisans Anlaşmaları

Bazı şirketler, iş hayatında çok olumlu bir isim yapmış olabilirler. Hatta ünleri ülke sınırları dışına bile taşabilir. Lisans anlaşması yapıp ürünün imal hakkını yabancı ülkelere verdiklerinde, aynı kalitenin yakalanacağından emin olmayabilirler. Dolayısıyla ürün kalitesine ve kurumsal itibarlarına zarar gelmemesi için, malları yurt dışında üretmeyi tercih edebilirler. Ayrıca şirketler ticari unvandan yararlanmak için de lisans anlaşmaları yapabilmektedirler. Ancak buradaki amaç ticari unvanı korumak değil, ondan yararlanmaktır.

Lisans anlaşmaları, bir imalatçının fazla sermaye koymadan uluslararası piyasalara girişinin nispeten kolay yollarından biridir. Buna göre, lisans veren (Lisansör), bir imalat sürecinin, tekniğinin, markanın, patentin, ticari bir sırrı belirli

⁸² Orhan Çelik, a.g.e., s.32.

bir ücret veya royalti karşılığında lisans alan (Lisansiyeye) tarafından kullanılması konusunda karşı tarafla bir anlaşma yapar. Böylece lisansı veren çok az bir riskle o pazara girmiş, lisansı alan da üretim ekspertizi veya tanınmış bir ürün ve/veya isim kazanmış olur. Dış pazarlara fazla bir sermaye, yönetim zamanı vb bağlamayı ve bunlarla fazla içli dışlı olmayı istemeyen şirketler, daha az bir risk ile, daha az getiriye razı olarak, ürün ve/veya teknolojilerini yabancı bir şirkete lisansla verir⁸³. Lisans anlaşması bir kuruluşun, genellikle deniz aşırı bir pazarda, patent ile korunan bir malın üretimini veya satışını yapabilmesi için olan anlaşmadır. Sıklıkla kimyasal veya makine üretimi gibi teknoloji temelli sektörlerde görülür. Avantajı malın belirli bir sürede daha etkin kullanımınıdır. En büyük dezavantajı ise patent sahibi olan şirketin üretim yapması durumunda oluşacak bazı karların kaybedilmesi⁸⁴.

Birçok şirketin dış pazarlarda lisansör olarak girmeyi tercih etmesinin çeşitli nedenleri vardır. Lisans anlaşmasında üretim bir başkası tarafından gerçekleştirildiği için, şirketin yurt dışında yatırım yapması gerekmez. Hedef alınan dış pazara çok kısa bir sürede girilebilir. Yatırım yaparak dış pazarda bir fabrika kurulmasına karar verildiği takdirde, üretime geçmek veya az veya çok bir zaman alacaktır. Lisansiyeye şirkete bir teknoloji aktardığı için, dış pazardaki hükümetlerin pazarlarına giren şirkete karşı olumlu bir tutum içine girmeleri kolaylaşacaktır⁸⁵.

Lisansör, lisansiyeye aşağıdaki haklardan sadece birini veya daha fazlasını verebilir⁸⁶:

- Patentler, buluşlar, formüller, prosesler, dizaynlar, örnekler,
- Telif hakları, edebi, müzik ve sanatsal kompozisyonları,
- Markalar, ticari isimler, işletme isimleri,
- Franchise'ler, lisanslar, kontratlar,
- Metotlar, programlar, prosedürler, sistemler vb.

⁸³ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.266.

⁸⁴ George Luffman, **a.g.e.**, s.120.

⁸⁵ Mehmet Karafakiroğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s.206.

⁸⁶ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2005, s. 106.

Patentler, telif hakları, markalar, franchise'ler, metotlar belirli yabancı pazarlarda kullanılması için verilebilir veya lisansiyeler birkaç ülkede veya tüm kıtada bu haklara sahip olabilirler. Bunların kullanımı ile ilgili olarak lisansiye genellikle aşağıdakilerle yükümlüdür⁸⁷:

- Ürün ambalajını haklara göre üretmek,
- Tahsis edilmiş bölgede bu ürünleri pazarlamak,
- Ürünlerin satış miktarına bağlı olarak lisansöre ödeme yapmak.

Lisans anlaşması uluslararası şirketin ana merkezi ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir yada birkaçı arasında olabileceği gibi, uluslararası şirket ile bağımsız bir özel ya da devlet şirketi arasında da olabilir.

Lisans anlaşmalarının en önemli sakıncalarından biri sözleşmelerin beş veya on yıllık bir süreyi kapsaması nedeniyle lisans alan şirketin üretim teknolojisinin tamamını öğrendiğinde ve sözleşme süresinin sonunda lisans veren şirket için rakip haline gelmesidir. Diğer sakınca ise dış pazarlardaki başarının tamamen lisans alan şirkete bağlı olmasıdır. Lisans alan şirketin satış, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinde yetenekleri sınırlı ise veya gereken çabayı gösteremiyorsa lisans veren şirket hedeflediği dış pazarda istediği hedeflere erişemeyebilir⁸⁸. Eğer lisans verilen kimse çok başarılı olursa, şirket kendisinin yapacağı karları başkasına vermiş olur; ve şayet mukavele sona ererse veya ne zaman sona ererse, şirket, bir rakibi kendi eliyle yarattığını görmüş olabilir. Bundan kaçınmak için, lisansı veren, ürün için gerekli olan bazı özel maddeleri veya parçaları da verir. Fakat lisansör için en iyi strateji, ürünü devamlıca yenilemektir, böylece lisansiye lisansöre bağlı kalmaya mecbur kalacaktır⁸⁹.

⁸⁷ a.g.e., s. 106.

⁸⁸ Tülin Durukan, **Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2006, s.30.

⁸⁹ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Millennium Baskı, Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ABD, 2000, s.376.

Bazı dönemlerde lisans anlaşması ile yapılan teknoloji transferi iki tarafın da zararına sonuçlanabilmektedir. Başka bir dezavantaj da, teknoloji transfer edilen ülkede işçilik gibi bazı üretim faktörleri çok ucuzsa-ki genellikle durum böyle olmaktadır. Uluslararası şirket kendi elleriyle potansiyel rakip yetiştirmiş olmaktadır. Bu nedenle, şirketler eski veya demode olmuş teknolojileri transfer etme yoluna gitmekte, bu defa da yerel hükümetlerin karşı çıkışlarıyla karşılaşmaktadırlar⁹⁰.

Sonuç olarak; çoğunlukla üretim şirketlerinin tercih ettiği bir strateji olan lisans anlaşmalarının avantajları şunlar olmaktadır⁹¹:

- Zor piyasalara girme imkanı,
- Düşük sermaye ihtiyacı,
- Kaynak tasarrufu,
- Yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması,

Lisans anlaşmalarının bazı dezavantajları ise şunlar olmaktadır:

- Teknoloji, bilgi ve tecrümenin kolay aktarımı,
- Lisans alanın faaliyetlerin kontrolünün zorluğu,
- Piyasaya aktif bir biçimde girememek,
- Anlaşma şeklinin zorluğu.

Lisans anlaşmaları, küresel şirketler için önemli bir dış kaynak sağlarken, anlaşmayı yapan şirketler için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır. Lisans anlaşmaları, her şeyden önce, dış pazar paylaşımının bir yoludur. Yoksa girilen pazarda genişlemenin etkin bir yolu değildir. Ancak yeni pazar bulmanın yaygın bir yolu olarak görülmektedir⁹². Lisans anlaşmaları, ithalat engelleri ve kotolar olmadan hedef pazarlara girmeyi sağlayan bir giriş stratejisidir. Üreticiler, hedef pazara birden tarifeler ve kotoların konulmasıyla ihracat yapmanın imkansız duruma gelmesi yada yoğun rekabetten dolayı ihracatın karlı olmadığı zamanlarda lisans anlaşmasını yapmaktadırlar⁹³.

⁹⁰ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s, 108.

⁹¹ **a.g.e.**, s, 108.

⁹² Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.81.

⁹³ Dilber Ulaş, **a.g.e.**, s.13.

2.3.2. Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalar

Şirketler yaşayan bir organizma gibidirler, koşullara bağlı olarak doğarlar, büyürler, olgunluk dönemi geçirirler, küçülürler ve ölürlür. Şirketler büyürken pazar paylarını, yatırım getirilerini ve satış hacimlerini arttırmaları. Büyüme amaçlı yarışta şirketler ele geçirme ve birleşme stratejilerini uygularlar. Bunun yanında orta büyüklükteki şirketler büyümek için kaynaklarını birleştirirler. Daha büyük şirketler sermayelerine yüksek getiri sağlayan çok sanayili holdingler haline gelmelerini sağlamak üzere daha küçük ve farklı sanayilerde olan karlı şirketleri satın alırlar⁹⁴.

Şirket birleşmeleri 1800'lü yıllarda başlamış ve çeşitli dönemlerde dört büyük birleşme dalgası yaşanmıştır. Günümüz, şirket birleşmelerinin tekrar yoğunluk kazandığı bir dönem olup, beşinci birleşme dalgası ya da mega-birleşmeler dönemi olarak isimlendirilmektedir. ABD'de, 1998 yılında 1.191 milyon \$ değerinde 7.809 adet şirket birleşmesinin gerçekleşmesi, işlem sayısının 1999 yılında 9.278'e ve 2000 yılında 9.566'ya yükselmesi birleşmelerin ulaştığı düzeyi ortaya koymaktadır. Birleşme sayısındaki artış ve işlem değerlerindeki olağanüstü yükselme dönemin belirgin özelliklerini oluşturmaktadır. Günümüzde şirket birleşmeleri ağırlıklı olarak, uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörler ile teknolojik gelişmelerden ve deregülasyon sürecinden etkilenen sektörlerde görülmektedir⁹⁵.

Ticaretin ve yatırım politikalarının serbestleşmesi, bilgi teknolojilerinde, iletişimde ve taşımacılıkta meydana gelen gelişmeler, küresel ticaretin ve bununla birlikte küresel rekabetin artması sonucunu doğurmuştur. Ülkelerin kendi sınırları içerisinde başta ekonomik anlamda daha büyük ölçeklere ulaşabilmek amacıyla yapılan birleşmeler, sınırlar ötesine de aynı amaçlarla ve uluslararası alanda rekabet edebilmeyi sağlamak için yaygın biçimde başvurulan bir yol olmaktadır⁹⁶. Şirketlerin büyüme yolunda attığı en önemli adımlardan biri şirket birleşme ve satın almaları

⁹⁴ Richard M. Hodgetts, **Yönetim**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 7.

⁹⁵ Ayşe Gül Yılığör, "Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri", **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt:5, Yıl: 8, Sayı: 18, Haziran 2002, s.119.

⁹⁶ Haluk Sumer, Helmut Pernsteiner, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.24.

olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme süreci ile, özellikle büyük şirketler için, birlikte rekabet ülke içi rekabet yanında uluslararası boyuta da taşınmıştır⁹⁷.

Bunun yanında uluslararası alanda yaşanan şirket birleşmelerinin bir diğer boyutu gelişmekte olan ülkelerin önemli şirketlerine ait olmaktadır. Bu ülkelerin şirketleri farklı bir isim ve statüde farklı bir ülkede kurdukları şirketlerini farklı yollarla işbirlikleri ya da birleşmelere yöneltmektedir. Özellikle Türk inşaat ve yiyecek sektöründeki firmaların Rusya ve Orta Asya'da benimsemiş olduğu stratejilerden biridir. Türk şirketlerinin stratejik işbirliklerini dördüncü bölümde ayrıntıları ile inceleyecek olmamız yanında bu aşamada ilgili sürecin, daha çok gelişmekte olan ülke tipolojisine yakın olduğu ifade edilebilir.

Şirket birleşmeleri, şirketin dışsal büyüme yöntemlerindedir. O halde şirket birleşmeleri kavramı ile büyüme kavramı, birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır. Daha doğrusu şirket birleşmeleri, büyümenin nasıl gerçekleştirildiğini gösteren bir kavramdır.

Şirketler birleştikten sonra iktisadi ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederler ve yeni oluşan şirketi ortak yönetir ve kontrol ederler. Ancak, iki şirketin çalışma alanları ve kuruluş yerlerinin böyle fiziksel bir bütünleşmeye olanak vermemesi durumunda birleşme sadece hukuksal düzeyde gerçekleştirilebilir. Bu demektir ki hedef şirket hukuki varlığını kaybeder ve birleşilen şirketin sermayesi her iki şirketin birleşmeden önce sahip oldukları sermaye olarak birleşilen şirketin pay senetlerince temsil edilir. Tasfiye edilen hedef şirket devir alan şirketin bir tesisine dönüştürülmüş olur. Bazı durumlarda hedef şirket hukuki bağımsızlığını devam ettirebilir, ancak pay senetlerinin tamamı veya kontrole olanak verecek miktarı birleşilen şirketin eline geçer veya kurulan bir holding şirketi her ikisinin de pay senetlerinin sahibi olur. Başka sektörlerde veya coğrafi alanlarda faaliyet gösteren iki şirketin birleşmesinde fiziksel birleşme gerçekleştirilemeyeceği için tasfiye edilen hedef şirket esas şirketin

⁹⁷ Sadettin Saran, "Birleşme ve Devralmalarda Nelere Dikkat Etmeli?", **Geniş Açı**, İstanbul, Eylül, 2005, s.29.

bir müessesesi durumuna getirilir veya her iki şirket hukuksal varlıklarını bir holding çatısı altında devam ettirirler⁹⁸.

Bir şirketin kendisinin bulunduğu ilgili pazarda bulunan başka bir şirket ile birleşmesi ve ilgili pazarda bulunmayan bir şirket ile birleşmesi rekabet politikası açısından farklılık göstermektedir. Bu birleşme türlerini “Dikey birleşmeler”, “Aykırı birleşmeler” ve “Yatay birleşmeler” olarak üç grupta incelemek mümkündür:

— Dikey birleşme; aynı üretim aşamasında bulunan şirketlerin birleşmeleri anlamına gelmektedir. Bu şirketler birbirleri ile bağlantılı olmakla beraber farklı pazarlarda faaliyet göstermektedirler. Dikey birleşmelerin pazar yapısını doğrudan değiştirmesi pek mümkün olmamakla birlikte önemli giriş engelleri ve rekabette sakıncalar yaratıcı etkiler doğurabilmektedir. Bir şirketin ürettiği ürün başka bir şirketin hammaddesi olabilmektedir. Bu iki şirketin birleşmesi bir dikey birleşme olacaktır⁹⁹.

— Aykırı birleşmeler; farklı üretim zincirlerinde yer almakla beraber ilgili pazar bağlantısı olmayan şirketlerin birleşmelerine denilmektedir. Aykırı birleşmeler belirli bir pazardaki payı artırıcı etkiye sahip olmadıklarından, genellikle rekabet açısından daha az zararlı görülürler. “Benden alırsan, ben de senden alırım” düşüncesini ifade eden karşılıklılık kavramının şirketleri aykırı birleşmelere teşvik ettiği görülmektedir. Örneğin, A şirketinin B şirketinin bir girdisini, B şirketinin de C şirketinin girdisini ürettiğini ve daha sonra da A ile C arasında aykırı bir birleşme yapmaktadırlar. Bu durumda, A şirketi, B şirketinin girdisini kendisinden alması durumunda C şirketinin de girdisini B şirketinden alacağını taahhüt edebilecektir. Şirketlerin aralarında anlaşmaya varmaları halinde piyasalardaki fiyat rekabetinin ortadan kalkacağı ve piyasalardaki karar noktalarının sayısının azalacağı vurgulanmaktadır¹⁰⁰.

—Yatay birleşmeler; aynı iş kolunda ve pazarın aynı seviyesinde faaliyet gösteren gerçek yada potansiyel rakip olarak nitelendirilebilecek şirketler arasındaki

⁹⁸ Cevat Sarıkamış, **Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 40.

⁹⁹ Yalın Kılıç, **a.g.e.**, s.31.

¹⁰⁰ **a.g.e.**, s.32.

birleşmelere denilmektedir. Bu tarz birleşmelerde hareket noktası, mevcut uzmanlıklardan yararlanarak güç birliği yapmaktadır. Yatay birleşmelerden beklenen yararlar şunlardır¹⁰¹.

- Kaynakların etkin kullanımına zemin hazırlamak,
- Üretimde ihtisaslaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf,
- Mal ve hizmet pazarlamasında, dağıtım kanallarında avantajlı duruma yükselmek,
- Üretim teknolojisinde ve diğer konularda işbirliği,
- Birleşme öncesi aleyhte gelişen rekabetin ortadan kalkması ile ortak amaçlara yönelme imkanının doğması.

Yatay birleşmeler rekabetin talep ettiği bir olgu olan pazarlardaki bağımsız karar alma mekanizmalarının mahrumiyetine yol açabilirler. Şirketlerin kaynaklarını bir araya getirmesiyle meydana gelen birleşmeler, rakipler arasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırebildikleri için potansiyel olarak rekabeti olumsuz yönde etkileyebilecek yapıdadırlar. Bu nedenden ötürü, yatay birleşmeler rekabet otoritelerinin gözetimi altında tutulmaktadır¹⁰². Ancak, her türlü yatay birleşmelerin rekabet karşıtı etkiler doğurmamaktadır. Örneğin, çok küçük, etkin olmayan şirketlerin birleşerek, büyük şirketlere veya işkolunun liderine karşı daha etkin bir rekabeti başlatmaları, piyasalarda daha rekabetçi bir ortam yaratacağı görülmektedir.

Şirket satın almada, hedef şirketin aktif kıymetlerinin tamamı veya bir bölümü alıcı şirket tarafından satın alınmaktadır. Bu seçenekte alıcı şirket hedef şirketin sorumluluklarını üstlenmemektedir. Ancak taraflar arasında yapılacak anlaşmaya göre, hedef şirketin bir kısım borçlarının ödeme yükümlülüğü alıcı şirkete geçebilmektedir. Satıcı şirket varlıklarının tümünü devretmişse, karşılık olarak aldığı nakdi veya pay senetlerini borçlarını ödedikten sonra ortaklarına dağıtarak tasfiye olabilir. Görüldüğü gibi, varlıkların satışı halinde hedef firmanın tüzel kişiliği hemen

¹⁰¹ Hüseyin Akay, **a.g.e.**, s. 19.

¹⁰² Ahmet Akif Kayar, "Rekabet Hukuku Uygulamalarında Yatay İşbirliği Anlaşmaları: Ortak Girişimler Açısından Bir Değerlendirme", **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No: 46, Ankara, 2003, s.3.

sona ermemektedir. Satın alma, genelde şirket büyüklüklerinin birbirinden farklı olduğu durumlarda kullanıldığı görülmektedir¹⁰³.

Şirket birleşme ve satınalmalarındaki amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰⁴:

— Sinerji etkisinden yararlanmak. Birleşmelerin daha etkin bir şirket yönetimi sağlamasına ve kaynak kullanım etkinliğini arttırmasına bağlı olarak faaliyet sinerjisine yol açması, sermaye maliyetini düşürmesi ve daha geniş kaynak kullanım olanaklarını sağlaması ile finansal sinerjisi yaratması beklenmektedir.

— İçsel büyümenin gerektirdiği zamana ve maliyete katlanmaksızın şirketin büyümesini sağlamak ve ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak.

— Şirket yöneticilerinin güç ve etkinlik alanlarını artırma isteği, işletmenin ve hissedarların kazancını arttırmak ve hissedar değerinde artış elde etmek.

— Maliyetlerde azaltma sağlamak.

— Vergi avantajları elde etmek.

— Sermaye gereksinimini azaltmak.

—Piyasa payını arttırmak.

—Yerine koyma maliyetinin altında kalan varlıkları elde etmek.

— Çeşitlendirme sağlamak ve buna bağlı olarak işletme kazançlarının istikrarını arttırmak, şirketin karşı karşıya olduğu riskleri azaltmak.

— İki şirketin ayrı ayrı sahip oldukları tamamlayıcı kaynakları birleştirmektir.

2.3.3. Franchising

Üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerini bir bütüne dönüştüren franchising, önceleri evlerde üretilen mallara pazar arama çabasından, günümüzde çeşitli ülkelerin mallarını, kendi kültürlerine göre dünyada pazarlama çabasına dönüşmüştür. Bu dönüşüme büyük katkısı olan medya dünyanın her yerinde aynı mal ve hizmet tipini sunarken, hem ülkelerin büyük bölümünde mal ve hizmete standart

¹⁰³ Metin Ulusoy, **Şirketlerin Yeniden Yapılandırılması**, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2004, s. 21.

¹⁰⁴ Ayşe Gül Yılğör, **a.g.e.** s.120.

getirmiş hem de bu standardı isteyen yeni bir tüketici tipi yaratmıştır. Tüketim için kendini yaratan, kendisi ile rekabet halinde olan ve adını tüketmeden varlığını koruma mücadelesi veren bu sistem franchising'dir¹⁰⁵.

Günümüzde zorlaşan piyasa koşullarında girişimcinin de önündeki zorluklar artmaktadır. Piyasaya girmek markayı tutundurmak ve mevcut pazardan pay kapmak, rekabet koşulları içinde şirketlerin önünde büyük engel oluşturmaktadır. Oluşan şartlar ve yüksek risk girişimcilerin önünü kesmektedir. İşte bu koşullarda franchising sistemi cazibesini hızla arttırmaktadır ve pazara hızlı giriş yapmanın anahtarlarından biri sayılmaktadır.

Franchise veya franchising kelimesinin ana kökeni, serbest bırakma anlamına gelen Fransızca "franchir" veya daha güncel kullanımı ile "affranchir" ve İngilizce'de de aynı anlama gelen "to free" fiillerinden oluşmaktadır. "Franchising" kelimesi uluslararası bir kavram olarak dünya literatüründe yerini aldığı gibi ülkemiz literatüründe de aynen kullanılmaktadır. Franchise işleminde, orijinal hali ile literatürde kullanılan iki kavram daha vardır. Bunlar franchise işleminde, işlemi oluşturan tarafların isimleridir. Franchise'ın sahibi olan "franchisor" ve sahibinden franchise'in kullanma hakkını alan "franchisee"¹⁰⁶.

Franchise ve franchising kelimelerinin sözlük anlamları ve franchising ile ilgili şu tanımlar yapılmaktadır.

Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın, belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, ülke içinde ya da ülke dışında ana şirketle tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilmesi, dağıtılması ve belirli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullanılmasıdır. Ana şirketin, belirli bir bölgede ve belirli bir süre için, belirli ayrıcalıkları kullanma hakkını bir diğer şirkete verdiği; yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama

¹⁰⁵ Nihal Saban, **Franchising ve Vergilendirme**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Temmuz, 1997, s.1.

¹⁰⁶ Macide Şoğur, **Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.4-6.

ve dağıtım yöntemidir. Ana şirket tarafından bağımsız firmaya verilen imtiyaza “Franchise” denir¹⁰⁷.

Çalışma konusuyla da bağlantılı olarak, farklı franchising tanımları da yapılmaktadır. Franchising; “bir ticari şirketin bir başka ticari şirkete mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren geniş bir kavram” olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁸.

Franchising anlaşmalarında en büyük problem küresel bir stratejinin kontrol ve koordinasyonunun zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda franchisee markanın gerektirdiği sorumluluğu taşıyamamakta ve kaliteli hizmet yapamamaktadır. Böyle bir durum, çokuluslu şirketin o ülkede itibarını kaybetmesine neden olabilmektedir. Çokuluslu şirketler bu tür problemleri çözebilmek için çeşitli kontrol mekanizmaları gerçekleştirmekte, franchisee’lerin evsahibi ülkedeki faaliyetlerini yakından izlemektedirler. Franchising küçük ticaretler için ideal strateji olabilir, çünkü ürünler az yatırım veya insan kaynağı gerektirmektedir. Gerçekten franchising sayesinde, girişimci büyümek için franchisee kaynakları kullanabilir. Giriş ödemeleri ve şirket paylarındaki yüksek ücretler, franchisorların deneyim ve tekniklerinin yararı kadar tanınmış ürün, ticari marka ve müşteri alt yapısı ile de dengelenir¹⁰⁹.

Franchising’in özellikleri kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz¹¹⁰:

- Franchise verene, konseptini kullanabilme karşılığında imtiyaz bedeli ödenmektedir.
- Franchise’de başlangıç öncesi ve sonrasında sürekli eğitim, destek ve denetim vardır.
- Franchisor’un yetkin kadroları sayesinde her türlü gelişmelerden yararlanma ve tehlikelerden korunma avantajı söz konusudur.

¹⁰⁷ Dilber Ulaş, **a.g.e.**, s.14.

¹⁰⁸ Macide Şoğur, **a.g.e.**, s.4-6.

¹⁰⁹ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.111-113.

¹¹⁰ Recep Ali Aksoylu, “Franchise İle Bayilik Arasındaki Çizgi”, **Bayim Olurmusun?**, Girişimcilerin Gazetesi, 17 Mart, 2006. s.5.

— Franchisee'ler sözleşme, yetki bölgesi ve ürün tekeli yetkisi avantajına sahiptir.

— Franchising'de ana organizasyonun tabelası vardır ve şirket hakkı bir başkasına ancak franchise verenin değerlendirmesi ve izni sonucu devredilebilir.

— Franchise'nin dekorasyon, sunum ve temsil standardıyla franchisee, tek başına asla beceremeyeceği bir birikime ve güce de ortak olmaktadır.

Franchising, en önemli özelliklerinden biri royalti ödemeleri dışında elde edilen karın büyük bir bölümünün franchise alanda kalmasıdır. Bu durum franchise alan şirketin faaliyet gösterdiği ülke hükümetleri açısından, karın büyük bir kısmının yurt dışına transfer edilmemesi ve istihdam olanaklarını arttırması nedeniyle önemli bir avantaj olarak görüldüğünden tercih edilen bir yöntemdir. Bu yüzden evsahibi ülke hükümetleri için franchising, yabancı şirketlerin kendi pazarlarına girmeleri aşamasında diğer bazı pazara giriş yöntemlerinden daha avantajlıdır¹¹¹.

¹¹¹ Emrah Cengiz, A.Ercan Gegez, Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıǧlı, **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.78.

Franchising'in franchisor ve franchisee için faydalı ve sakıncalı yönlerini

Tablo 2.1.'deki gibi görebiliriz.

Tablo 2.1.: Franchising'in Faydaları ve Sakıncaları

Franchise Alana Faydaları	Franchise Verene Faydaları
<ul style="list-style-type: none">- Kendi işini kurmak- Sistemin parçası olmak- Tanınmış marka- Reklam ve tanıtımda tasarruf ve kalite- Standardizasyon- Ulusal ve uluslararası standart ve kalite- Başlangıç eğitimi- Eleman temini ve denetim- Mali, hukuki ve eğitim desteği- Minimize edilen risk- Teknolojik gelişim- Verimli ortak reklam- Bilimsel tekniklerle yapılan kuruluş yeri seçimi- Yönetim teknikleri- Düşük ve gerçekçi yatırım- Ucuz satın alma- Sürekli müşteri ve iş yapma olanağı- Müşteri bağlılığı ve itibar- Kredi temini ve finansal destek- Azalan risk- Hızlı karlılığa geçiş- Bölge korunma- Uzman personel desteği- Ar-Ge desteği	<ul style="list-style-type: none">- Yatırımın azalması- Hızlı nakit girişi- Artan kredibilite- Sürekli gelir ve artan kar- Hızlı yayılma- Daha hızlı seçimlik bir dağıtım- Yerinden etkin yönetim- Ulaşılamayacak pazarlarda kar- Artan reklam gücü- Artan reklam tanınırlığı- Artan satın alma gücü- İyi yerlerde bulunma- Anlaşmalı işletmeler- Etkin dağıtım hızlı tahsilat- Pazarda bilgi akışı- Denetleyebilme- En az maliyetle büyüme- Artan verim ve iktisadilik
Franchise Alan İçin Sakıncalar	Franchise Veren İçin Sakıncalar
<ul style="list-style-type: none">- Yüksek yatırım- Ürünün yaygın kullanımı giriş ücretini arttırır- Yüksek işletme giderleri- Güdümlü çalışma- Olası pahalı girdiler- Katı kurallar ve uyma zorunluluğu- Devir ve terk kısıtlama- Yaratıcılığın yok olması- Satın alma özgürlüğünü kaybetme- Yetersiz anlaşma halinde karın önemli kısmının franchisor'a verilmesi- Sözleşme boşluklarının franchisor lehine dönmesi- Anlaşmanın kötüye kullanılabilmesi- Güvensizlik ortamı sonucu franchisee'in sınırlı olanaklardan yararlanma durumunda kalması	<ul style="list-style-type: none">- İşi öğretme- Kötü niyet- Franchisee'nin tek taraflı sürekli yararlar beklemeleri- Şirket kapatmada itibar kaybı- İşbirliği anlayışındaki güçlükler- Franchisee'nin hatalı faaliyetleri sonucu zarar görebilme- Fırsat kaybı- Bölge tahsisi- Artan genel giderler- Markanın riski- Tahsilat riski

Kaynak: Tülin Durukan, **Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, s.117- 118.

2.3.4. Ortak Girişim

Ortak girişimin düzenleniş şekli ya da faaliyeti ile ilgili olarak uluslararası literatürde ve ülke uygulamalarında bir standart bulunmadığından dolayı, ortak girişimin tam bir tanımını yapmak zordur. Araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu büyük miktarda sermaye ve teknoloji gerektiren, risk taşıyan projelerde, enerji, yol, su, telekomünikasyon gibi altyapı yatırımlarında, inşaat, çimento, elektronik, taşıt araçları, demir-çelik, kimyasal ürünler, tekstil imalatı gibi farklı sektörlerde ve türlerde oluşturulabilen bir ortaklık sayıldığından, araştırmacılar tarafından çok farklı tanımları yapılmıştır. Ortak girişim, türü ne olursa olsun sözleşme ile yapılmaktadır ve sözleşme süresi ülkeden ülkeye değişmektedir¹¹².

Ortak girişim ile ilgili tanımların bazıları şunlardır:

Ortak girişim, iktisadi bir amaca ulaşmak için, birden fazla kimsenin güçlerini birleştirmeleri olarak değerlendirilebilir¹¹³.

Ortak girişim, birden fazla şirketin genellikle belli bir iş için birbirini tamamlayıcı aktivite ve edimlerle yükümlü ve işin sonucundan müteselsil olarak sorumlu bulunmak üzere kar gayesi ile gerçekleştirdikleri ortak girişim için kullanılan bir deyimdir¹¹⁴.

Ortak girişim, genellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir şirketin bir dış pazarda yerel bir şirket ile birlikte ortaklık kurmak suretiyle faaliyette bulunmasıdır¹¹⁵.

Ortak girişim, iki yada daha fazla sayıda işletmenin stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları, ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir şirkettir. Bu şirketin mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları,

¹¹² Dilber Ulaş, **a.g.e.**, s.57.

¹¹³ Pınar Öztürk, **Ortak Girişim, (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2001, s.2.

¹¹⁴ Fehiman Tekil, **Adi Kolektif ve Komandit Şirketler Hukuku**, Tekil Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1991, s.104.

¹¹⁵ Recep Baki Deniz, "Ortak Girişim Stratejisi İle Global Pazarlara Giriş", **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt: 5, Yıl: 8, Sayı: 18, Haziran 2002, s. 37.

finansal riskleri ana şirketlerden ayırır ve özerk bir iş düzenlenmesi olarak kabul edilmektedir. Mülkiyet ve yönetim kontrol, ana şirketler arasında paylaşılmaktadır¹¹⁶.

Ortak girişim, yaygın olarak rekabet tehdidine maruz kalan girişimciler tarafından kullanılmaktadır. Amaç, test edilmemiş bir piyasada, keşfedici faaliyetlere katılmak veya dışsal kaynaklara ulaşmaya yardımcı olanakları araştırmaktır. Ortak girişim aynı anda başarılı bir entegrasyondur. Ortak girişim stratejisinin başlatılmasında ortaklar arasında başlangıçtaki ilişkiler zayıftır, ancak girişim ve yatırım olgunlaştıkça bu ilişkiler artan bir oranda güçlenir. Bazı hallerde bu stratejinin sonuçları, sonunda iki şirketin birleşmesine yol açabilmektedir¹¹⁷.

Uluslararasılaşmanın en önemli adımı olan bu safhada birçok değişken şirketin kararlarını etkileyecektir. Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, şirketin arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi ya da know-how'ı dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, dış yatırımın niteliğini etkilemektedir. Dış ülkede ortak yatırıma yani joint venture'a geçmiş olan bir şirket çok uluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir¹¹⁸.

Ortak girişim vasıtasıyla bir ülkeye yatırım yapmanın avantajları şu şekilde sıralanabilir¹¹⁹:

— Yerel ortağın kendi ülkesiyle ilgili adet, kurum ve uygulamalar hakkındaki bilgisinden yararlanma. Oysa o ülkede tek başına kurulacak bir şirketin bunları öğrenmesi yıllar alabilir.

— Yerel ortağın girişim ve deneyimi ve sahip olduğu unvan dolayısıyla yerel sermaye piyasalarına girme kolaylığı yaratılabilir.

—Yerel ortağın elindeki teknolojinin o ülke koşullarında daha geçerli olması,

—Yerel mülkiyetin doğurduğu “yabancı olmama” düşüncesi sonucu satışların geliştirilmesi.

¹¹⁶ Dilber Ulaş, **a.g.e.**, s.58.

¹¹⁷ Richard M. Hodgetts, **a.g.e.**, s.719.

¹¹⁸ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.110

¹¹⁹ Halil Seyitoğlu, **a.g.e.**, s.457.

— Ortak girişimlerin, siyasi nedenlerle ev sahibi ülkenin millileştirme olasılığını azaltıcı özelliği,

—Ev sahibi ülkenin yerel şirketlerle ortaklığı özendirici önlemler alması, tek başına mülkiyeti ise sınırlandırmaları uluslararası şirketlerin örgütlenmesinde ortaklıklar kurmasına neden olabilir.

Ortak girişim stratejik işbirliklerindeki bazı dezavantajlarına sahip olmadan avantajlarına sahip olma yolunu açar. En önemli avantajı riskin paylaşılması ve dolayısıyla ortakların her birinin risk payının azalmasıdır. İkinci bir avantaj, her iki şirket de biri olmaksızın diğerlerinin yapamayacağı birikim, kaynak ve becerilerini ortaklığa getirir. İyi ortaklıklarda yalnız birbirini tamamlayıcılık değil sinerji de vardır. Tek dezavantajı, şirketler kar miktarı büyükse bunu da paylaşmak durumunda kalmalarıdır. Bu stratejilerde taraflardan biri finansman kaynağını, üretim pazarlama bilgisini ve becerisini, öteki taraf fiili üretimi, buluşu vb. getirebilir¹²⁰.

Genellikle dış ülkelerde yapılacak faaliyete ilişkin deneyimi az olan çokuluslu şirketlerin ortaklık kurma eğilimleri yüksek, deneyimi çok olanların ise bu eğilimleri daha düşük olmaktadır. Faaliyet alanlarındaki çeşitlendirmenin yoğun olduğu çokuluslu şirketlerde ortaklığa girme eğilimi yüksek, çeşitlendirmenin az olduğu şirketlerde ise ortaklık eğilimi düşüktür. Küçük şirketlerin, sermaye, örgüt ve yönetim, teknoloji, deneyim gibi faktörlere daha az sahip olmaları nedeniyle, büyük şirketlere oranla ortaklık kurma eğilimleri daha kuvvetlidir. Ancak, bu durumda risk ve belirsizliğin ağır yükünü taşımak zorunda da kalabileceklerdir. İster küçük, ister büyük şirket olsun, genelde, risk ve belirsizliğin yüksek olduğu ülke ve alanlarda ortaklık kurma eğilimi çok düşüktür¹²¹.

Bazı durumlarda yabancı bir şirketin belirli bir ülkenin pazarına girebilmek için ortak girişim dışında başka bir seçeneği olmayabilir. Çünkü ülkenin yasaları yabancı şirketin o pazara başka bir şekilde girmesine izin vermeyebilir. Örneğin,

¹²⁰ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.92.

¹²¹ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, 2. Baskı, Gazi Büro Kitabevi, Ankara 1999, s.142.

Filipin’lerde devlet yabancı şirketlerin mülk sahibi olmasını engellemeye çalışmaktadır.

Yabancı şirket için ortak girişimin en önemli avantajlarından biri, yerel şirketin piyasa bilgisi, mevcut ilişkileri ve yerel pazarda üretim yapabilme olanaklarıdır. Bazı durumlarda bir şirketin yabancı bir şirket olarak pazarda yer alması tüketici tarafından hoş görülmezken, yerel bir şirketle ortak girişimde bulunarak faaliyet göstermesi daha fazla kabul görebilmektedir. Buna ilaveten, ortak girişimde bulunan şirketler genellikle şirketlerin yatırım maliyetlerini, her türlü riskini, yönetimini ve karlılığını paylaşmış olurlar¹²².

Bu avantajlarının yanı sıra, çokuluslu şirketler açısından düşünüldüğünde ortak girişimlerin, teknoloji transferi nedeniyle kontrolü kaybetmesi gibi bir dezavantaj da ortaya çıkabilmektedir. Bu tür anlaşmalar, çokuluslu şirketlere direkt yabancı yatırımla sahip oldukları şirketler kadar kontrol imkanı vermemektedir. Bir başka dezavantaj da; elde edilen karların paylaşımından kaynaklanmaktadır. Çokuluslu şirket çoğu kez direkt yatırımla elde edileceğinden daha az bir karla yetinmek zorunda kalabilir¹²³.

Küresel stratejilerde, ortak girişimler, önemli bir işleve sahiptirler. Küresel sanayiler, coğrafi açıdan dağınıklık gösteren pazarlarda daha fazla ürün standardizasyonu sağlama ihtiyacı doğurmuştur. Bu eğilim, yakın gelecekte veri işleme, otomatik fabrika, bilgilendirme araçları gibi sanayilerde işbirliği, dünya ölçeğinde bir uyumluluğu sürekli kılma gibi yeni yönelimlere zemin hazırlayacaktır. Uluslararası ekonomik işbirliklerinin, sürekli değişen koşullar içermesi, ortak girişimlerin bu koşullara uyabilmesi için, esnek yapıda olmalarını gerekli kılmaktadır¹²⁴.

¹²² Emrah Cengiz, v.d., **a.g.e.**, s.40-42.

¹²³ Esin Can Mutlu, **a.g.e.**, s.119.

¹²⁴ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.83.

2.3.5. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Küreselleşme sürecinde sıkça kullanılan stratejik işbirlikleri türlerinden biri de outsourcing'dir (Dış kaynak kullanımı). Burada sözü edilen işbirliği hukuki anlamda olmayıp, değişik mekânlardaki işletmelerin bir malın üretimini çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır. Artan rekabet ve küreselleşmenin sonucu, şirketlerin kendi tedarikçilerini bir ortak olarak görmeleri, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmaya çalışmaları hususudur. Böylece işbirliği, küresel bir ortamda, önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir¹²⁵.

Şirketlerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her şirketin yeteneklerini kullanmadığı işleri kendisinin dışındaki şirketlere yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece şirket, kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de örgütsel yapı olarak ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir¹²⁶.

Stratejik boyutuyla bağlantılı olarak dış kaynak kullanımı kararının iki şekilde ortaya çıkabileceği söylenebilir. Birincisi, içsel bir faaliyetin dışarıdan bir organizasyonla ikame edilmesidir. Bu yönüyle, dış kaynak kullanımı içsel üretim (hizmet veya ürün) faaliyetinin kesilmesi ve bu fonksiyonun dışarıdan bir kaynaktan satın alınmasıdır. Bu türden bir dış kaynak kullanımı kararının kapsamına bağlı olarak üretim sürecinin belli aşamalarının dışarıya kaydırılması sebebiyle 'yatay bölüştürme' olarak yorumlanması mümkündür.

Organizasyonun doğru büyüklüğü bulması ve şirketlerin esas işlerine odaklanması gereği üzerine titiz tartışmaların yapıldığı günümüzde şirketler, artık ihtiyaç duydukları net hizmet veya ürünü kendi iç kaynaklarından karşılamak gibi bir düşünceye sahip olamazlar. Zira, bu ürün veya hizmetlerin daha verimli bir şekilde

¹²⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 389.

¹²⁶ İsmet Mucuk, **a.g.e.**, 2003, s.183.

üretildikleri kaynaklardan sağlanması ile şirketin rekabet üstünlüğü kazanması mümkündür. Dış kaynak kullanımı ile elde edilecek üstünlük operasyonel, stratejik veya her ikisi olabilir. Operasyonel üstünlükler kısa vadeli engellerin aşılmasını sağlarken, stratejik üstünlükler fırsatların en üst düzeyde kullanımı için uzun dönemli bir katkı sağlayabilir¹²⁷.

Dış kaynak kullanımında önemli bir noktayı vurgulamak gerekirse: şirketlerin dış kaynak kullanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, dış kaynak kullanımının esas nedenini, kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynak kullanımına tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkânına kavuşacaktır. Bir inşaat şirketinin, öz yeteneği tasarım olan başka bir şirketten bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulaması başlatması, bu inşaat şirketine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkânı verecektir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi ve işbirliği uygulamaları çıkmaktadır¹²⁸.

2.3.6. İhracat

Şirketlerin uluslararası faaliyetlerinin ilk ve önemli aşaması ihracat sürecidir. Uluslararası şirketlerin yaygınlaşmasıyla rekabet ulusal çaptan uluslararası boyuta taşınmıştır. İhracata dayalı stratejiler, şirketler ve hükümetler üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Şirketler, ulusal işletme politikalarını aşarak, dünya çapında gelişen piyasalar, teknolojideki ilerlemeler, hammadde kaynakları ve yetenekli insan gücünden yararlanmak, dünya çapında rekabet edebilmek ve sonuçta daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet sunabilme gayretine girmişlerdir. Şirketlerin bu faaliyetleri, küreselleşme yolundaki temel parametreler olmaktadır¹²⁹.

¹²⁷ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **a.g.e.**, s.200-2001.

¹²⁸ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.391.

¹²⁹ Kahraman Çatı, "Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 14, Sayı: 200001, İstanbul, Ocak-Şubat, 2000, s.43.

İhracat, bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesinde yurtdışına satılmasıdır¹³⁰. Küreselleşmenin yoğun rekabet ortamı içinde, ihracatçı şirketler ürünlerini satacağı şirketleri titizlikle inceleyip doğru müşterileri saptamak durumundadırlar. Çalıştıkları şirketleri müşteri olarak görmekten ziyade bir stratejik ortak olarak görmeleri uzun vadeli avantajlar için gerekli hale gelmiştir.

Bu noktaya kadar olan değerlendirmeler stratejik işbirliği kavramı ve onun güdüleyeni olan unsurları netleştirmeyi amaçlamaktadır. Tanısal ve örneksel değerlendirmelerde bulunulmasının nedeni ise, Türk şirketlerinin hangi koşullar altında Orta Asya ve Kırgızistan bölgesine yönelindikleridir. Bu bağlamda, sürecin zeminine ilişkin değerlendirmelerin son aşamasını stratejik işbirliği süreci oluşturmaktadır.

2.4. Stratejik İşbirliği Süreci

Şirketler arasındaki güç birliğini “stratejik birlik” olarak değerlendirmek için, amaçları birbirine yakın en az iki şirketin (değer zinciri) eylemlerinin, önemli ölçüde rekabetçi avantaj elde etmek ya da bunu sürdürmek için birleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik işbirliklerini kurmak ve yönetmek için dört temel aşama vardır. Bu aşamalar çok katı bir sıra izlenmemektedir. Tersine, strateji geliştirme aşamasında pek çok tekrarlı işlem yer almaktadır¹³¹.

2.4.1. İşbirliğinin Oluşturulması

Yukarıdaki bölümlerde değerlendirilen konular şirketlerin işbirliklerini belirleme de etkili olmaktadır. Ancak temel olarak işbirliği sürecinin oluşturulması şirketin öncelikleri ve uzun vadeli hedefleri ekseninde mümkün olmaktadır.

Stratejik işbirliği yapma düşüncesinde olan şirketler için işbirliği yapmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. İşbirliği yapılacak bölgenin ve sektörün belirlenmesiyle

¹³⁰ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 14. Basım, İstanbul, 2003, s.153.

¹³¹ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, a.g.e., s.5.

birlikte bu bölgede veya sektörde uygulanabilecek en uygun stratejik işbirliğinin ne olacağına karar verilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Temel olarak bu işbirlikleri, lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim, dış kaynak kullanımı, başka şirketlerle birleşme veya satınalma ve ihracat olarak örnek gösterilebilir.

Stratejik işbirliğinin türüne karar verildikten sonra, sıra hedef şirketlerin aranmasına gelecektir. Seçilen aday şirketler çeşitli yönleri ile incelenerek en uygun hedef şirket belirlenmeye çalışılmalıdır.

2.4.2. Stratejik İşbirliğinin Yönetilmesi

Şirketin işbirliği sürecine karar vermesinin ardından önemli bir aşama olarak sürecin yönetilmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Elbette ki bu süreçte, işbirliğine çeşitli nedenlerle karar veren birimlerin oluşturdukları strateji planı ve süreçte alınacak kararlara ilişkin yapılan planlamalar etkili olmaktadır. Ancak bunun yanında sürecin yönetimi için tepe yönetimi ve özellikle liderlik olgusuna önemli görevler düşmektedir. Şirketin oluşturacağı işbirliği ya da işbirlikleri sürecini yönetecek, koordinasyonu sağlayacak ve çalışanları sürece desteğini devamlı kılacak bir liderlik unsuru önem kazanmaktadır.

İşbirliği sürecinin yönetimi en az sürece karar verilmesi ve planlanması kadar önemlidir. Çünkü başlangıçta hangi karar alınırsa alınsın sürecin iyi yönetilmemesi ve yönetim aşamasında iyi değerlendirilmemesi işbirliği sürecini şirket için avantajlı bir durum olmaktan çıkarabilecektir. Bu nedenle etkin ve rasyonel bir yönetim süreci, aşamaların değerlendirilmesi ile desteklendiği takdirde başarıya ulaşacaktır.

2.4.3. Stratejik İşbirliğinin Değerlendirilmesi

Değerlendirme sürecinde, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamada öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı, ne kadar sapıldığı ve sapmanın nedenleri belirlenmeye çalışılır. Böylece, sadece şirketin o planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu belirlenmekle kalmaz, aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de elde edilebilir. Yeni amaç

ve stratejiler belirleme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu çalışma, gerçekçi değerlendirmeler yapıldığında, etkili bir haberleşme ve geribildirim sistemi kurulduğunda ve doğru kriterler kullanıldığında yönetim faaliyetlerine çok önemli katkılar sağlamaktadır¹³².

2.4.4. İşbirliklerin Başarılı Olması İçin Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Birçok işbirliği çeşitli sayıda endüstrilerden oluşmasına rağmen, bu işbirliklerinin gerçekten başarılı iş girişimleri olabilmesinin bir garantisi yoktur. Stratejik işbirliklerinin işletilmesi, genellikle sahip olunan iş girişimlerinin idare edilmesinden daha zordur. Bu noktadaki zorluk, belirsizlik içinde yaşama ve olgun davranış sergileme gibi yeni tip yönetimsel yetenek ve kapasitelerin yaratılmasında yatmaktadır. Bu duruma yol açan en az üç temel neden var bu nedenler şöyle sıralanıyor¹³³:

— Karar alma sürecinde genellikle birden fazla tarafa ihtiyaç duyuluyor ve bu da sıklıkla karar alma sürecini yavaşlatıyor;

— Farklı kurumsal şirket kültürlerinin birleşmesiyle daha da artıyor;

— Ana şirket, ortaklıkla farklı, hatta kesinlikle çelişen stratejik amaçlara sahip olabiliyor. Yönetimler, gelecekte başarılı olmak için kurulan stratejik işbirliklerinin, fırsatçı bir tavır yerine doğru bir stratejik perspektifle algılanmasını sağlamak zorundadır.

Farklı kültür ve farklı yönetim anlayışlarına sahip şirketlerin bir araya gelerek oluşturdukları stratejik işbirliklerinin başarılı olmasında önem taşıyan bazı unsurlar bulunmaktadır. Örneğin, işbirliğinin başarılı olabilmesi bakımından farklı kültürler, farklı diller ve farklı işletmeciler felsefelerinin zamanla daha belirgin olarak ortaya çıkarak taraflar arasında önemli çatışmalara yol açması olasılığı nedeniyle, doğru ortağın seçilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Belirlenmiş işbirliği amaçları doğrultusunda, işbirliği misyonunu oluşturan ve ortak bir strateji ve yönetim tarzında

¹³² Nevin Deniz, Seçil Bal Taştan, **a.g.e.**, s.5.

¹³³ Philip Kotler, Somkid Jatusripitak, Suvit Maesincee, **a.g.e.**, s.369.

uzlaşma sağlayarak işbirliğini sürdürebilen tarafların, işbirliği faaliyetlerinin başarılı olduğu görülmektedir. Bu faaliyetler sürdürülürken, zaman zaman bazı sorunların da ortaya çıkma olasılığı göz önüne alınarak, bu tür durumlarda devreye girecek bir sorun çözme mekanizmasının önceden oluşturulmasının yararlı olacağı açıktır¹³⁴.

Stratejik işbirliklerinde doğru ortak seçimi, amaçların açık bir şekilde belirlenmesi, kültürel farklılık arasında köprünün kurulması, üst yönetimin isteği ve desteği, kazanma ruhu içinde olma gibi faktörler işbirliğinin başarısını etkilemektedir. Bu faktörlere ek olarak iki anahtar faktör olarak “otonomi” ve “esneklik” önemli rol oynar. Otonomi, işbirliğinin kendi yönetim birimine sahip olması kararların hızlı alınmasını ve anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştırır. Esneklik ise değişen çevre koşullarına uyumu sağlar. Şirketler arasında ilk dönemlerde ortaklar arasında belirsizlikler olabilir, zaman içinde güven ortamı geliştirilmelidir. Güven ve bağlılık ortaklar tarafından kurulur ve kuvvetlendirilir. Bunun için her ortak kendine düşeni yapmalıdır. Şirket birleşmelerinde görülen saldırgan davranışlar aradaki güveni bozduğu gibi birbirlerini taciz ederler. Böyle bir işbirliğin devamı söz konusu değildir. Ayrılmadan sonra da ayrıldığı işletme kendisine rakip olabilir. Stratejik işbirliklerinde, güçlü ve zayıf ortaklardan oluşan işbirliğinin daha az başarılı olduğu, çünkü zayıf olan ortağın rekabet gücünü de zayıflattığı görülmüştür. Elli-elli sahiplikte yapılan işbirliklerinde her ortağın eşit olarak kazanmak istemesi bu tip işbirliklerini başarılı yapmaktadır¹³⁵.

Stratejik işbirlikleri ile ilgili problemlerin en önemlilerinden birisi, pek çok yöneticinin bu tür örgütlerin yönetimi konusuna deneyimsiz olmaları ya da kendilerini rahat hissetmemeleridir. Bu tür örgütler yeni değilse de hem stratejik hem de örgütsel anlamda kendilerine özgü nitelikleri vardır. Stratejik işbirlikleri ayırıcı özellikleri ve sorunları olan melez örgütlerdir: bir anda ortaya çıkarlar ve kendilerinden beklenen performansa çok çabuk ulaşmaları beklenir; birliği oluşturan şirketler genelde ortak kültürden ve deneyim temelinden yoksundur. Sayılan bu nedenler stratejik işbirliklerinin yönetimini oldukça karmaşık hale getirmektedir.

¹³⁴ Recep Baki Deniz, **a.g.e.**, s.40.

¹³⁵ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Ramzi Altunışık, **a.g.e.**, s.312.

Stratejik işbirliklerinin aşağıdaki kriterlere uymadıkları için başarısızlığa uğradıkları ifade edilmektedir¹³⁶:

— Şirketler, güçlü ya da zayıf yanlarına benzemeyen tamamlayıcı gereksinimlere, amaçlara ve yeteneklere sahip olmalıdırlar.

— Ortaklar birliğe tahsis edebilecekleri iç kaynaklar konusunda gerçekçi olmalıdırlar.

— Bir stratejik birlik, amaçları iyi tanımlandığı ölçüde başarılı olabilir.

Finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri, her birliğe uygun şekilde tasarlanmalıdır. Stratejik işbirliklerinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki unsurlara gerek vardır¹³⁷:

— Açık biçimde tanımlanmış ve ortaklar arasında belirlenmiş bir amaç.

— Projenin başarısı için birbirine eşit şekilde bağımlı ortaklar.

— Etkili liderlik.

— Tarafların her birinin farklı seviyelerinden kişilerin projenin içerisinde yer alması.

— Birliği oluşturan tüm gruplar arasında gelişmiş kişisel ilişkiler.

İkinci bölümde yapılan değerlendirmelere dayanılarak stratejik işbirliklerinin bir anlamda küreselleşmenin bir sonucu ya da onun sayesinde daha da gelişen bir süreci ifade ettiği söylenebilir. Küreselleşme sayesinde yaşanan ekonomik serbestleşme, ulaşım olanakları, teknolojik yenilikler ve kültürel alanda yaşanan diyaloglar şirketlerin küresel bir düzende stratejilerini geliştirip uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda ifade edilebilir ki stratejik işbirlikleri bazı sakıncaları olsa da küreselleşmenin bir sonucu fakat aynı zamanda onun kurallarının tüm dünyaya yayılmasına yardımcı olan bir unsurdur.

Stratejik işbirliklerine ilişkin yapılan tüm tartışmalar bir şekilde küreselleşme ile ilişkilendirilmektedir. Önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere bu girişimler ya

¹³⁶ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, **a.g.e.**, s.10.

¹³⁷ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal, **a.g.e.**, s.11.

da stratejiler ister istemez başarılı buldukları ana ülke ve yatırım yapılan yabancı ülke ile (yerli ve yabancı ortak) bağdaştırılmaktadır. Bu bağlamda ilk bölümde açıklanan küreselleşme olgusu ve ikinci bölümde küreselleşme bağlamında ele alınan stratejik işbirliklerinin yatırımcı ülke ve yatırım yapılan ülke bakımından incelenmesi gerekmektedir. Bu noktaya kadar olan değerlendirmeleri somutlaştırmak adına Türkiye ve Kırgızistan özelinde bir incelemede bulunmak faydalı olacaktır. Bu nedenle üçüncü bölümün konusunu, ilk iki bölüm konularının örneksel boyutta ele alınması için, Türk şirketlerinin Kırgızistan'daki stratejik işbirlikleri oluşturacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIRGIZİSTAN İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER VE KIRGIZİSTAN'DAKİ STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Küreselleşme süreci farklı açılardan toplumları etkiledikçe belirli dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde de değinildiği üzere küreselleşme süreci ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan farklı ülkeleri farklı düzeylerde etkilemektedir. Öncelikle gelişmiş ülkeler tarafından ağırlıklı olarak sürdürülen küresel entegrasyon ve işbirliği günümüzde gelişmekte olan ülkelerin de başlıca amaçları haline dönüşmektedir. Özellikle kalkınma ve ekonomik büyüme için küreselleşmenin olumlu yönlerinden faydalanmaya çalışan ülkeler için bir rekabet söz konusudur.

Yabancı sermayeyi kendi ülkelerine çekmek için gelişmekte olan ülkeler arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar bölgelere (Latin Amerika ile Afrika ülkeleri arasındaki fark düşünüldüğünde), ekonomik gelişme düzeylerine ve devlet yapılarına göre farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara bağlı olarak dünyada küresel pazarlarda gelişen bölgelerde söz konusudur. 1960'lı yıllarda Latin Amerika ve Güney Doğu Asya ülkeleri ön planda iken, özellikle Soğuk Savaş sonrası Doğu Avrupa ve Orta Asya ve Kafkasya ülkeleri önem kazanmaya başlamıştır. Doğu Avrupa ülkeleri AB üyelikleri ile Orta Asya ise, Enerji kaynakları, stratejik önemleri ve yükselen ekonomisi ile Çin'e yakınları nedeni ile ön plana çıkmaktadırlar.

Her iki coğrafya da Soğuk Savaş sonrası bağımsızlıklarını kazanan ülkelerden oluşmaktadır. Bu ülkeler kendi ulusal ekonomilerini kurma ve kalkınma yönünde farklı yöntemler geliştirmektedirler. İlgili ülkelerin ekonomi politikalarını şekillendirdikleri dönem birinci bölümde de ayrıntıları ile incelendiği üzere küreselleşme dönemidir. Benzer şekilde Orta Asya ülkeleri de küresel ekonominin şekillendirdiği bir yapı içinde hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Özellikle nüfus, hammadde, ulaşım olanakları ile avantajlı olan ülkeler küresel ekonominin önemli unsurlarından olan yabancı yatırımlar için bir çekim merkezi olmaya başlamıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde önemli gelişme potansiyeline sahip bu ülkeler yabancı yatırımcıların dikkatini çekmektedir.

Çalışma bağlamında incelenen stratejik işbirlikleri de hem yabancı yatırımcılar hem de Orta Asya ülkelerinin küresel sisteme entegre olma çabalarından birini yansıtmaktadır. Bu nedenle üçüncü bölümde Orta Asya ülkelerinden Kırgızistan örneğini küreselleşme bağlamında incelemekte fayda vardır. Stratejik işbirlikleri özelinde ise Türk yatırımcıların özelliklerini değerlendirmek önemli bir konudur.

3.1. Kırgızistan ile İlgili Genel Bilgiler

Kırgızlar, Türklerin anayurdu olarak bilinen Altay ve Tanrı Dağları dolaylarında göçebe olarak yaşayan Türk boylarındandır. Türklerin bilinen en eski yazılı belgelerinden olan Gök Türk yazıtlarında Kırgızlar, tarihleri çok eskiye dayanan Türk kavimleri arasında zikredilmektedir. Çin tarihine ait yıllıklarda ise Kırgızlar M.Ö. 2. yüzyılda Hunlar zamanındaki olaylar anlatılırken karşımıza çıkmakta ve Kırgız Türklerinin bilinen ilk devletlerini M.Ö. 2. yüzyılda bugünkü Kırgızistan topraklarından doğuya ve kuzeydoğuya uzanan bölgede (Tanrı Dağlarının doğu ve kuzeydoğusunda) kurdukları anlaşılmaktadır. Bir müddet sonra bu ilk Kırgız Devleti yıkılmış ve Kırgızlar, Türk boyları ile birlikte Hun İmparatorluğunun idaresinde yaşamaya başlamışlardır. M.S. 2. ve 3. yy.larda Hun idaresinden çıkarak, bölgede dağınık bir şekilde yaşamaya başlamışlardır. Kırgızlar M.S. 557 yılından 743 yılına kadar Gök Türk Devletinin hakimiyeti altında bulunmuşlar. Gök Türk Devletinin yıkılmasından sonra yönetimi ele alan Uygur Hakanlığının idaresini kabul etmeyerek uzun yıllar boyunca mücadele etmiş ve 838 yılında Türk Devletinin idaresini ele almışlardır¹.

İkinci kurulan Kırgız devletinin kurulduğu bölgeler bugünkü Çin Halk Cumhuriyeti sınırları dahilinde kaldığı ve Çin yönetimince de Türk tarihine ait pek çok önemli eserin gömülü olduğu bilinen bu bölgelerde kazı yapılmasına müsaade edilmemektedir. 920 yılından sonra, önce Gök Türk ülkesini ve sonra Moğolistan'ı işgal eden Çin ordularının saldırıları karşısında tutunamayan Kırgızlar 924 yılında bu yurtlarını terk ederek, daha batıya (bugünkü Kırgızistan'a doğru çekilmişlerdir. 10.-

¹ Feyzullah Budak, **Kırgızistan: Dünü, Bugünü, Yarını**, Ocak Yayınları, Ankara, 1997, s.11.

12. yy.lar arasında Karahanlılar, 12. yy.ın başlarından 14. asrın sonuna kadar Moğol hakimiyeti altında kalmışlardır. Ancak 1399 yılında yanlarına Oyratları da alan Kırgızlar, Moğol yönetimine karşı başlatılan isyan ile yeniden bağımsızlıklarına kavuştular².

Asya'da Moğol hakimiyeti sona erdikten sonra Kırgızlar önce Kalmukların idaresi altına girmişler ve daha sonra 1700 yıllarında Tanrı dağlarının güney batı taraflarına göç ederek, Hokand devletinin hakimiyetini gönüllü olarak kabul etmişlerdir. Kısa bir süre sonra da bu hanlığın idaresi Kırgız Türklerinin eline geçmiştir³.

Merkezi Asya'daki Hanlıkların birbirine düştüğü dönemde 1846 yılından başlayarak 1876'ya kadar Türk yurtlarının tamamı Rusların kontrolüne girmiştir. Yurtlarının Ruslar tarafından işgal edilmesine tahammül edemeyen Kırgızlar dönem dönem isyanlar başlatmışlardır. Her seferinde bu isyanlar Ruslar tarafından kanlı bir şekilde bastırılmıştır. 6 Ağustos 1916'daki büyük ve toplu isyanda Kırgızlar binlerce kayıp vermiş, üçyüz bin civarında Kırgız Türkü Çin'e kaçmak zorunda kalmış. Kırgızistan'da milliyetçi Kırgız komiteleri 1917 Bolşevik ihtilali sırasında yeniden bağımsızlık mücadelesini başlatmışlar ve bu mücadele 1929 yılına kadar sürmüştür⁴.

1863 yılında Kuzey Kırgızistan'ın, 1876 yılında da Güney Kırgızistan'ın Rus Çarlığına egemenliği altına girmesinden ve 1917 yılındaki "Ekim Devrimi"nden sonra 1924 yılına kadar Türkistan Özerk Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti'ne dahil bir bölge iken 1926 yılında Kara Kırgız Özerk Bölgesi adını almış, daha sonra da adını Kırgız olarak değiştirmiştir. 1 Şubat 1926'da Kırgız Özerk Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti adıyla yapılanmıştır. Sovyetler Birliği'ne bu şekilde bağlanmış olan Kırgızlar, 5 Aralık 1936'da da Kırgız Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti statüsünü kazanarak, önceki durumlarından daha güçlü bir idari yapıya geçmişlerdir. Böylece

² Feyzullah Budak, **a.g.e.**, s.14.

³ Muhammet Akdiş, "Orta Asya Türk Cumhuriyetleri İle Ekonomik, Sosyal, Kültürel İlişkiler-Bölgeye Yabancı İlgisi ve Beklentiler", <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/temmuz99/ortaasya.htm>, s.y. erişim:19.03.2007.

⁴ Feyzullah Budak, **a.g.e.**,s.19.

SSCB'nin 15 "İttifak Cumhuriyeti"nden biri haline gelerek önemli bir aşama kaydetmişlerdir⁵.

Kırgızistan, 31 Ağustos 1991 günü Kırgız Cumhuriyeti olarak bağımsızlığını ilan etmiştir. Bugün Kırgız Cumhuriyeti, yaklaşık 5 milyon nüfusuyla Orta Asya'nın güney-doğusunda, Pamir-Altay'ın güney-batısında ve Tyan-Şan'ın kuzey-doğusunda 199,9 bin kilometre karelik (%5,3 orman, %4,3 su, %54 tarıma uygun ve %36,4 diğer) bir alanda bulunmaktadır. Alanının %90'ı deniz seviyesinden 1500 metre yükseklikte bulunmaktadır. Dağlarının en yüksek noktası "Zafer Zirvesi"dir ve yüksekliği 7439 metredir. Başkenti Bişkek olmak üzere Oş, Calal-Abad, Karakol ve Narın gibi önemli şehirleri bulunmaktadır. Kırgızistan, kuzey ve kuzeybatıda Kazakistan, güneybatıda Özbekistan, güneyde Tacikistan, doğu ve güneydoğuda Doğu Türkistan (ÇHC) ile çevrelenmiş bulunmaktadır⁶.

Bugün Kırgızistan'ın nüfusu 5.146.281'dir. Başkenti Bişkek olup nüfusun %14,5'i burada yaşar. Nüfusun % 52,4'ü Kırgız, % 21'i Rus, % 12,9'u Özbek, % 2,5'i Ukraynalı, % 1,6'sı Tatar, % 8,1'i diğer milletlerdir. Ülkenin en geniş etnik grubu olan Kırgız'lar bir Türk halkıdır. Kırgızistan yüksek bir eğitim düzeyine sahiptir. Ülkede 9 üniversite olup, ilk üniversite 1932'de kurulmuştur. Okuma yazma oranı % 99,8'dir. Ülke genelinde 1806 ortaokul, 48 teknik lise vardır. Diğer Türk Cumhuriyetleri'nde olduğu gibi Kırgızistan'da eğitim devlet tarafından yapılırken 1992'de çıkarılan yeni kânunlarla özel okul ve üniversite eğitimine izin verildi. Şu anda da eğitim faaliyetlerine devam etmekte olan Türk okulları Kırgızistan'da Türkçenin ve Türk Kültürü'nün yayılmasında en büyük etkenlerdendir⁷.

⁵ İlhan Uludağ, **Sovyetler Birliği Sonrası Bağımsız Türk Cumhuriyetleri ve Türk Gruplarının Sosyo-Ekonomik Analizi ve Türkiye ile İlişkileri**, TOBB Yayınları, No: 249, 1992, İstanbul, s.320.

⁶ **Kırgızistan v Sifrah 2000**, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2000, s.25.

⁷ **Kırgızistan**, <http://www.birseoygren.com/hakkinda/kirgizistan-cumhuriyeti>.

Haritada Kırgızistan



3.1.1. Ekonomik Göstergeler

Orta Asya bölgesi, Çarlık Rusya döneminde olduğu gibi, SSCB döneminde de sahip olduğu doğal önemli kaynaklar nedeni ile Sovyet ekonomisinin önemli tamamlayıcısı konumundaydı. Bölgeden çıkarılan doğal kaynaklar Slavların yaşadıkları bölgelere aktararak oradaki bölgelerde işlenmekteydi. Bu nedenle, doğal kaynakların işlenmesinden ve değer yaratılmasından da önemli ölçüde Slavların yararlanması mümkün olmuştur. Bunun doğal sonucu olarak da Orta Asya cumhuriyetlerinde kişi başına düşen gelir Slav cumhuriyetlerine göre çok daha düşük olmuştur. Örneğin 1988 yılında bütün SSCB’de çalışan nüfusun %12’si, Rusya Federasyonunda %6,3’ü Ukrayna’da ve Beyaz Rusya’da %5’i. Bunlar 75 rubleden daha az ücret alırlarken, bu oran Tacikistan’da %58,6, Özbekistan’da %44,7 ve Kırgızistan’da %37,1’ini oluşturmaktaydı. Orta Asya’daki Türk Cumhuriyetleri, eski SSCB döneminde birliğin en fakir ülkeleri olmalarına rağmen, bölge II. Dünya Savaşı sırasında önem kazanmıştır. Birliğin Avrupa’daki toprakları Alman işgaline

uğrayınca, Sovyet hükümeti Endüstrisinin bir kısmını bu bölgedeki ülkelere taşımaya başlamıştır. Böylelikle Kırgızistan'a 30 büyük firma ve 138.000 insan aktarılmıştır. Bölge ülkelerine aktarılan insan kaynağının zaman içinde sürekli olarak artması, Rus nüfusunu da bu ülkelerde yoğunlaştırmıştır. Sovyetler Birliği, 1991 yılında dağıldığı zaman, Kırgızistan nüfusunun % 21.5'ini Rus kökenli olanlar oluşturmaktaydı⁸.

Kırgızistan hükümeti 1991–98 yılları arasında, tüm kamu varlıklarının önemli bir kısmını özelleştirmiştir. Sanayi işletmelerinin hemen hemen %80'i, ticaret ve gıda hizmetlerinin %100'ü 1998 itibarıyla özelleştirilmiştir. Kırgızistan 1992 yılında %1300'e çıkan Rus Ruble bölgesi içindeki hiper enflasyon karşısında, Orta Asya Cumhuriyetleri arasında Ruble bölgesinden çıkan (Mayıs 1993) ve kendi para birimi Som'a geçen ilk ülkeydi. Kırgızistan hükümeti Som'a geçişinden itibaren makro ekonomik istikrar konusunda önemli çabalar sarf etmiştir. Tüketici enflasyonu 1993'te yaklaşık %1200, 1994'te %278 ve 1995'te %45 idi. Hükümet liberalizasyon programının bir parçası olarak nakit para için Som'un serbestçe mübadelesini serbest bir uluslararası ticaret rejimini ve yabancı yatırımlar için “açık kapı politikasını” başlatmıştır⁹.

Sanayi bakımından önemli gelişme gösterememiş olan Kırgızistan daha çok hayvancılık ağırlıklı tarım ekonomisine hakimdir. Fergana Vadisinde değişik madenlerin çıkarıldığı maden ocakları bulunmakta, ham petrol, doğal gaz ve ham çelik elde edilmektedir. Ülkenin dağlık ve nehirlerinin bol suya sahip olması, nehirler üzerinde çok sayıda hidroelektrik santrallerinin kurulmasına da yol açmıştır. Eski SSCB döneminde gıda sanayi ve konservecilik alanında 4. sırada olan Kırgızistan, cıva ve sürme'de 1.sıra ve sahip olduğu koyun ve keçilerin miktarı ile 3.sırada ekonomik varlıklara sahip bulunmaktaydı¹⁰.

⁸ Werner Gumpel, “Orta Asya Cumhuriyetlerinde Ekonomik ve Politik Gelişme”, **Avrasya Etüdüleri**, Yaz, 1994, C:1, S:2, s.18-20.

⁹ Rafiz Abazov, “Bağımsız Kırgızistan: İpek Yolunda 10 Zor Yıl”, **Avrasya Etüdüleri**, Özel Sayı, Yaz 2001, s.127.

¹⁰ İlhan Uludağ, **a.g.e.** s.321.

Diğer Orta Asya Cumhuriyetlerinin aksine Kırgızistan'da petrol ve doğalgaz yeterli miktarda üretilmemektedir. Altın gümüş, titan ve demir cevheri gibi maden rezervleri olmasına rağmen çıkarılmadığı belirtilen Kırgızistan diğer cumhuriyetlere nazaran yeraltı kaynakları bakımından daha fakirdir¹¹.

Kırgızistan, ekonomide merkezi planlamaya dayalı sistemi terk etmesinden sonra, ekonomik kaynaklarının işletilmesine dönük yatırımları gerçekleştirecek döviz bulunamaması, teknoloji ve yönetim farklılığı gibi nedenlerle yabancı sermayeye büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Önemli bir sorun olan dış ticaret açığının kapatılması için ihracatı teşvik edici ve ithalatı kısıtlayıcı tedbirler alınarak, döviz girdisini artırmaya yönelik politikalar izlemektedir¹². Köklü reformlar ile devletin ekonomiye müdahaleden kendisini çekmesinde ve uluslararası pazarlara açılma bakımından 1994 yılında tütün, alkol ve sanat ithalatı hariç, uluslararası ticareti tamamen serbest bıraktı. Hangi sektörün ayakta kalacağına, hangisinin baki kalacağına piyasanın karar vermesi uygulamasına yöneldi. Bu uygulama ile başlangıçta ülkeye yabancı yatırımların çekilmesi beklenirken, düşük kaliteli, ucuz mamul madde alınması yoluna gidilmesi, hafif sanayi ve küçük işletmelerinde yıkılmasına neden olunarak, bavul ticareti yolu ile de halkın küçük tasarrufları eridi. Devletin yeni kurulan piyasadan şartsız ve hızlı çekilişi, yeni özelleştirilmiş Kırgızistan girişimlerinin uluslararası alanda rakipleri ile rekabete hazır olmamalarından dolayı, ülkede sanayinin hızla gerilemesine neden olmuştur¹³.

Köklü reformların yapılması politikası ulusal ekonominin yeniden yapılanmasına yardımcı olmuştur. Fakat, vaat olunan ekonomik büyümeyi sağlamayı başaramamıştır. Kırgızistan ancak, %15 ile 25 yıllık ortalama sapma arasında ilerleyen “geçiş durgunluğu” denilen birbirini takip eden 5 yıl sonunda, 1996'dan başlayarak orta düzey ekonomik iyileşme yaşamaya başlamıştır. Özetle, bağımsızlığı takip eden 10 yıl içerisinde ekonomik başarı negatifti. Dünya bankasına göre, Kırgızistan ekonomisi 1989–99 yılları arasında yıllık ortalama % 0,1 oranında

¹¹ Kırgızistan Ülke Raporu, **TİKA**, Ankara, 1993, s. 7.

¹² Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan Ülke Profilleri, **TİKA**, Ankara 24–25, Kasım, 2000, s.104.

¹³ Rafis Abazov, “Ekonomik Geçiş ve Küresel Baskılar: Kırgızistan Örneği”, **Avrasya Etüdleri**, Sonbahar-Kış, S:18, 2000, s. 45.

büyümüştür¹⁴. Kırgızistan, tüm güçlüklerle rağmen 2000 yılı itibariyle ekonomik istikrarı sağlamaya başlamıştır.

2006 yılının 11 aylık dönemi verilerine göre Kırgızistan GSYİH'sı %2,5 oranında (Kumtor altın madeni üretimi hariç tutulduğunda %5) artmıştır. KC Milli İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre Ocak-Kasım ayları arasında sanayi üretimi %11,1 oranında azalmış, Kumtor üretimi hariç tutulduğunda ise %4,6 artış göstermiştir. 11 aylık enflasyon oranı %3,6 olarak ölçülmüştür. Madencilik %0,3, işleme sanayi %14,2 ve su üretim ve elektrik, gaz ve su dağıtımı %0,4 oranında küçülmüştür. Bu dönemde hayvan, kümes hayvanları, süt ve yumurta üretimi %0,8 oranında artmıştır. Hizmet alanı da istikrarlı gelişme göstermiş olup, restoran ve konaklama hizmetleri %20,5 oranında artmıştır. Resmi kayıtlı işsiz sayısı 73,7 bin olmuştur¹⁵.

3.1.1.1. GSYİH, GSMH ve Büyüme

Bağımsızlığını kazandıktan sonra Kırgızistan henüz hazır olmadığı bir süreç içerisine girmiştir. Bu süreç içerisinde ekonomisi oldukça kötüleşmiştir. Sovyetler Birliği döneminde alınan yardım ve desteklerin kesilmesi, teknik donatımın tedarikindeki bağlantıların kopması ve yaşanan ani gelişmeler içerisinde ekonomide zor yıllar yaşanmaya başlamıştır.

Ekonominin istikrara kavuşması ve durgunluğun canlandırılması için bazı reformlar başlatılmıştır. Bu reformların olumlu sonuçları ancak 90'lı yılların ortasından sonra kendini göstermeye başlamıştır. Bu olumlu sonuçları ülkenin GSYİH'nı gösteren aşağıdaki verilerden görebiliriz.

¹⁴ Rafis Abazov, **a.g.e.**, 2001, s.127.

¹⁵ Kırgızistan Aylık Raporu, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, www.counsellors.gov.tr/upload/KIR/Aralik.doc, Aralık,2006.

Tablo 3.1.: GSMH, GSYİH ve Sektörel Dağılımı (Milyon Dolar)*

Yıllar	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GSMH	862	1093	1473	1789	1710	1556	1174	1290	----	1600	1904	2220	2457	2844
GSYİH	833	1041	1383	1701	1632	1496	1157	1275	1422	1461	1727	1995	2191	2495
Tarım	342	425	607	846	728	591	436	469	539	544	634	664	700	823
Sanayi	219	227	178	202	292	266	271	320	326	209	253	340	316	321
İnşaat	47	37,7	91,7	109	79,8	73,8	38	52,3	63	55	55,5	54,6	66,4	78
Ticaret	57	15	164	189	185	207	160	164	181	228	289	355	438	549
Nakliye ve İletişim	34	50,5	67,6	83,6	74,3	73,6	60,4	52,3	26,5	81,6	102	142	161	177
Finans	41,4	53,2	53,8	11,7	18	18,4	3,2	6	18,3	24	11,4	12,9	12,6	12,6
Kamu İdaresi	14,8	24,8	34	39,9	43,8	49,7	54,1	85,3	----	83,8	88	102	114	117
Diğerleri	77,5	115	186	219	210	215	133	125	----	236	294	325	383	418
Kur (ort.)**	6,13	10,84	10,8	12,8	17,4	20,8	39,01	47,7	48,4	47,1	44,1	42,1	41,1	39,8

*Tüm veriler ortalama kura bölünerek hesaplanmıştır.

** 1 ABD dolarının karşılık olarak. (Kırgızistan para birimi Som'dur)

Kaynak: Asian Development Bank: **Key Indicators 2007**, www.adb.org,
www.adb.org/Documents/Books/Key_Indicators/2002/KGZ.pdf

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi GSYİH sürekli artışı göstermektedir. Ancak, Rusya'da yaşanan finansal kriz Kırgızistan ekonomisini olumsuz etkilediği tablodaki GSYİH'nin 1998 ve 1999 yıllarının verilerinden görebiliriz. 2000 yılında krizin etkilerini giderek aşılmasıyla ekonomi tekrar toparlanma sürecine girmiştir.

2002 yılı için Merkez Bankası yüzde 4,5'lik bir GSYİH artışı öngörmüş, ancak bir force majeure nedeniyle bu dönemde Kırgız ekonomisi büyümemiştir (%0,0 oranında GSYİH artışı). Bunun nedeni bir Kırgız-Kanada ortak teşebbüsü tarafından çalıştırılan Kumtor altın madeninde meydana gelen bir kazadan sonra üretimin durmasıdır. Üretim ilerleyen aylarda devam etmiş, ancak yıllık toplam üretim bir önceki yıla göre %30 oranında düşük olarak gerçekleşmiştir. 2003 yılında Kumtor'un üretiminin kazadan önceki seviyesine ulaşması ve dünya piyasalarında altının fiyatının yüksek değerlerde seyretmesi sayesinde GSYİH %6,7'lik bir büyüme oranına ulaşmış, 2004 yılında ise büyüme %7,1 (2,2 milyar ABD doları) olarak gerçekleşmiştir. 2005 yılında ise GSYİH 2,4 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş ve % 0,6 oranında büyümüştür¹⁶.

¹⁶ Kırgızistan Ülke Bülteni, **DEİK**, Şubat, 2006. s.7.

Kırgızistan ekonomisi henüz istikrarlı ve uzun vadeli bir toparlamayı gerçekleştirebilecek seviyeye daha ulaşamamıştır. Altın sektörü dışında tarım, tekstil ve konfeksiyon sektörleri ekonomik büyümeye başlamıştır ve diğer sektörlerin de geliştirilerek üretime katkıda bulunmaları beklenmektedir. Diğer yandan 2006 yılında Kırgızistan’da iki yeni altın madeninin açılması büyüme oranına kısa vadeli olsa da olumlu bir etkide bulunacaktır.

3.1.1.2. Enflasyon ve İşsizlik

Kırgızistan 1990’lı yıllarda beklemediği bir anda merkezi planlı ekonomik sistemden pazar ekonomisine geçiş sürecine girmiştir. Bu sürece hazır olmayan Kırgızistan, uygulamaya koyduğu reformların ilk aşamasındaki fiyat kontrollerinin kaldırılması ve gevşek makroekonomik politikalarının neticesinde enflasyonda büyük bir artışla karşı karşıya kalmıştır.

Ekonomide uygulamaya konulan şok tedavi ile ülke ekonomisi yeni ekonomik düzen içinde yapılandırılmaya çalışılırken, bu süreç beraberinde onların daha önce hiç karşılaşmadıkları, piyasa ekonomisinin kendi dinamiklerinden kaynaklanan çeşitli olumsuz faktörleri de beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda da üretim azalarak, kişi başına milli gelirin düşmesine, işsizliğin ve enflasyonun yükselmesine neden olmuştur¹⁷.

Kırgızistan’da ortaya çıkan enflasyonist süreçte fiyat liberalizasyonu yanında merkezi planlama döneminden kalan ve mal yokluğu ve kıtlığı sebebiyle harcanamayan önemli miktarlardaki para stokunun da ciddi rol oynadığı belirtilmektedir. Enflasyonda bir yıl içerisinde ortaya çıkan söz konusu büyük yükselme, bu oranları aşağıya çekecek istikrar politikalarını da gündeme getirmiştir ve enflasyonu kontrol etmek amacıyla “döviz kuru düzenlemeleri” ve “parasal istikrar politikaları”na dayanan seçenekler arasında tercih yapmak durumunda kalmışlardır. Geçiş döneminin ortaya çıkardığı istikrarsız para talebine bağlı olarak

¹⁷ Ayhan Gençler, “Kırgızistan’ın Ekonomik Alanda Yeniden Yapılanmasının İş Piyasasına Yansımaları”, “İş,Güç”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Yıl:2002, s.y. www.isguccdergi.org.

döviz kurunun aşırı yükselmesine karşı sabit kur rejimini tercih etmesi mümkünken, sabit kur uygulamasının iki temel şartı olan sıkı ve ihtiyatlı bir maliye politikası ile önemli miktarlarda döviz rezervi bulundurma koşullarını yerine getirme imkanına sahip olmadığı için, sabit kur rejimi yerine nispi esnek kur rejimi kullanılmıştır¹⁸.

Kırgızistan'ın Yıllara Göre Enflasyon Oranları¹⁹: 1996 - %31, 1997-%23, 1998-%10, 1999-%36, 2000-%18.7, 2001-%6.9, 2002-%2.1, 2003-%3.5, 2004-%3.4, 2005-%4.9. İstikrarın sağlanmasına yönelik yapılan politikalar, 1990'lı yılların ortalarından itibaren olumlu etkilerini göstermeye başlamış, enflasyon oranları keskin bir düşüşe geçmiştir. Ağustos 1998'de Rusya'da yaşanan krizin etkisiyle enflasyon tekrar yükselişe geçmiş ve 1999'da %36 olarak gerçekleşmiştir.

2000 yılından itibaren ekonomide istikrar yönünde atılan adımlar ve Kırgızistan Merkez Bankası'nın uyguladığı sıkı para politikası neticesinde enflasyon oranı düşüşe geçmiş ve 2002 yılına gelindiğinde %2,1'e inmiştir. Bu düşüşe ülkenin ithalatı içerisinde önemli bir yere sahip olan enerji ürünlerinin uluslararası fiyatlarının düşük seyretmesi önemli bir rol oynamış, ancak ilerleyen yıllarda enerji fiyatlarının artmasıyla enflasyon da az da olsa çıkışa geçmiştir. Ülkede uygulanan mali politikaların yeterince sıkı olmaması, popülist bir yaklaşımla artırılan kamu sektörü maaşları ve emekli aylıkları ile gıda ve hizmet fiyatlarındaki istikrarsızlık enflasyonun tekrar yükselmesinin diğer sebepleridir²⁰.

Sosyalizm döneminde, sistemin kendi dinamikleri gereği herkese hayat istihdamı da denilen iş garantisi ile tam istihdam politikası uygulanırken, istihdamın ne kadar ve nasıl olacağını piyasa faktörlerinin belirlediği merkezi planlamadan piyasa uygulamasına geçişle herkesin istihdam imkanının kalmadığı, bazılarının çalışamayacağı işsizlik gerçeği ile karşı karşıya kalmışlardır²¹.

¹⁸ Şahin Yaman, "Türk Cumhuriyetlerinde Ekonomik Reformların 10 Yılı", s.y. www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/Ocakoze12002/reform.htm.

¹⁹ "Kırgız Cumhuriyeti Ülke Raporu", DTM, www.dtm.gov.tr, erişim: 09.03.2007

²⁰ DEİK, a.g.e., s.8.

²¹ Ayhan Gençler, a.g.e.

İşsizlik ve fakirlik, Kırgızistan Hükümetinin çözmesi gereken en önemli sorunlardan birisidir. 1992'den sonra işsiz kalanların resmi kayıtlarda işsiz olarak görünmemesi işsizlik oranlarındaki verilerin gerçekleri yansıtmasında şüphelere neden olmaktadır. Bunun temelindeki diğer nedenlerin biri de 1992–96 yılları arasında yaşanan dışarıya yoğun göçler ve merkezi planlama döneminden kalmış olan gizli işsizliğin varlığıdır.

1992-96 yılları arasında Slav ve Alman kökenli olan nüfus kitle halinde dışarıya göç etmiştir. Bunların 1992 yılında yaklaşık 77.000, 1993 yılında 120.000 ve 1994 yılında 51.000 kişi oldukları belirtilmektedir. Yurt dışına olan bu göçün işsizlik baskısını azaltması gibi olumlu etkisinin dışında, göç edenlerin doktor, mühendis, yönetici gibi yüksek nitelikli insanlardan oluşmuş olması adeta beyin göçü yaşanmasına ve ülkenin önemli insan sermayesinin kaybolmasına da neden olmuştur²². Bu göçün, ülkenin idaresi, bilimi, teşkilatın varlığı ve sağlık hizmetlerinin işleme bakımından büyük bir sıkıntıya uğramasına neden olduğu söylenmektedir²³.

Tablo 3.2.: Kırgızistan'da Yıllara Göre İşsizlik ve Sektörel Dağılımı

Yıllar	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
İşgücü (bin)	-----	1710	1716	1741	1791	1792	1811	1901	1913	1924	1977	2143	2177	2261
Çalışan Nüfus (bin)	1836	1681	1645	1641	1651	1689	1705	1764	1768	1774	1807	1931	1991	2077
Sanayi (bin)	700	669	686	771	778	816	837	924	938	944	952	835	775	800
İmalat (bin)	414	359	318	271	241	228	219	204	185	182	186	290	350	365
Diğer (bin)	722	653	641	599	632	645	649	636	645	648	669	806	866	912
İşsiz Nüfus (bin)	-----	29	71	100	140	103	106	137	144	150	170	212	186	184
İşsizlik Oranı (%)	-----	1,7	4,1	5,7	7,8	5,7	5,9	7,2	7,5	7,8	8,6	9,9	8,5	8,1

Kaynak: Asian Development Bank: **Key Indicators 2007**, www.adb.org, www.adb.org/Documents/Books/Key_Indicators/2002/KGZ.pdf

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi işsizlik 1993'den sonra yükselmeye başlamıştır. Bu yükselme 2004 yılında da devam etmiştir. Kırgızistan Cumhuriyeti İstatistik Komitesinin verilerine göre İşsiz nüfus sayısı 185.700 kişi, yani % 8,5 olarak

²²Rafis Abazov, **a.g.e.**, 2000, s.51.

²³Werner Gumpel, **a.g.e.**, s.23.

bildirmiştir. Ülkede tarım sektörü istihdamın büyük bölümünü barındırmaktadır. Sanayi sektöründe önemli bir gelişme kaydedilmediği için bu sektörde daralma, diğer yandan da tarımda artış kaydedilmiştir.

İşsizlik sorunun sebeplerden biri, sanayi sektörünün Sovyet dönemi sonrası düşüşe geçmesidir. Devlet Statistik Enstitüsünün verilerine göre 1995 yılından sonra sanayi ve kamu sektöründe istihdam edilenlerin sayısı büyük bir kısmı özel sektöre geçmiştir. Bugün özel sektörde istihdam edilenlerin toplam istihdam içerisindeki oranı %75'dir. Ayrıca, özelleştirilen tarım işletmeleri ile birlikte işgücünün yarısı tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Sanayi sektöründe istihdam edilenlerin oranı ise sadece %10'u geçmemektedir.

Bişkek Göç ve İstihdam Komitesi verilerine göre 2006 yılında Bişkek'te yabancı firmalarda yaklaşık 14 bin kişi istihdam edilmiştir. 2006 yılında 383 özel ve tüzel kişi yabancı işçi kullanımı için başvurmuştur. Yabancı işçiler sağlık, ulaştırma, jeoloji, eğitim-bilim, kültür, sanat, sigortacılık ve kredilendirme alanlarında istihdam edilmektedir²⁴.

3.1.1.3. Dış Ticaret

Uluslararası alanda Kırgızistan'ın en anlamlı başarılarından biri eski Sovyetler Birliği dışı ülkelerle uluslararası ticari ve ekonomik ilişkilerinin geliştirilmesi idi. BDT dışındaki ülkelerle olan uluslararası ticaret cirosu, sıfırdan hemen hemen %55'e yükselmiştir. Kırgızistan sınırlı doğal kaynaklara sahiptir (Petrolü olan Kazakistan'dan, gazı olan Türkmenistan ve Özbekistan'dan farklı olarak) ve bu kaynakların gelişimi büyük sermaye yatırımlarını gerektirmektedir. Kırgızistan 1992-97 arasında, tahminen 450 milyon ABD dolarını çekmeyi başarmıştır. En büyük yabancı yatırımcı Kanada (toplam yatırımların %45'i), ardından Türkiye (%20), ABD (%12) ve Çin (%10) olmuştur. Kırgızistan'da Serbest

²⁴T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, **a.g.r.**

Ekonomik Bölgeler kurulmuştur. Bu bölgelerde 1997 itibariyle 170 yerel ve yabancı şirket kayıtlıdır²⁵.

Tablo 3.3.: Kırgızistan Cumhuriyeti'nin Ülkelere Göre Dış Ticareti (Bin Dolar)

	İhracat			İthalat		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
B.A.E.	144344	189312	173060	7793	7619	5249
Rusya	97017	137730	134398	176128	293663	378944
Kazakistan	57133	87311	116135	170929	202905	174398
Çin	23342	39344	26572	77690	80088	102879
Kanada	30977	42744	22510	8302	12603	14985
Türkiye	11003	17046	18178	25989	33243	33401
Özbekistan	16259	14691	17095	39215	51881	60112
Ukrayna	5418	4245	6015	12564	23287	40097
Almanya	3011	3100	4104	38215	52554	37593
İran	2150	3468	3888	5949	7015	5606
A.B.D.	6515	3231	3271	47931	44606	67244
Diğer Ülkeler	184560	176619	146788	106255	131562	180826
TOPLAM	581729	718841	672014	716960	941026	1101334

Kaynak: Kırgızistan v Sifrah 2006, Kırgızistan Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, 2006.

Son beş yılda Kırgızistan'ın dış ticaretinde birçok gelişme olmuştur. 2001 yılında dış ticaret hacmi bir yıl öncekine göre düşüş göstermiştir. Ancak, 2002 yılından sonra istikrarlı bir yükselme görünmüştür. 2004 yılında ülkenin dış ticaret hacmi 1659,8 milyon ABD doları olarak bir önceki yıla göre %27,8 artmıştır. 2005 yılında ise bu rakamlar 1773,3 milyon ABD doları ve %6,8'dir.

Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi son yıllarda Kırgızistan'ın ihracat ve ithalatında da önemli değişiklikler olmuştur. Örneğin, BDT ülkelerine yapılan ihracat her yıl azalmakta, BDT dışı ülkelere yapılan ihracat ise her yıl artmaktadır. İthalatta ise ihracattaki durumun tam tersi yaşanmaktadır.

Kırgızistan'ın dış ticaret listesine her sene yeni ülkeler eklenmesine rağmen, her sene dış ticaretin %80'i Rusya, Kazakistan, Almanya, İsviçre, Çin, Özbekistan, ABD, BAE, ve Türkiye tarafından yapılmaktadır.

²⁵ Rafis Abazov, a.g.e. 2001, s.125.

Kırgızistan Milli İstatistik verilerine göre Kırgızistan'ın Türkiye ile 2005 yılındaki ticaret hacmi 51,6 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiş ve Türkiye Kırgızistan'ın dış ticaretindeki yedinci ülke olmuştur.

İhracat; Kırgızistan'ın ihracatını tarımsal ve hayvansal ürünler gibi hammadde ağırlıklı ürünler teşkil etmektedir. Sanayi ürünleri ihracatta çok az miktarı oluşturmakla beraber önemli kalemleri elektrik enerjisi, cam, ampul ve çimentodur. Diğer önemli ihracat kalemleri şöyledir: değerli metaller, hazır gıda (alkollü ve alkolsüz içki, tütün, şeker, ispirto) mamulleri, tekstil ve tekstil (pamuk lifi, yün, halı) mamulleri, makine donanım, teçhizat, değerli olmayan metallerden yapılan eşyalar, plastik ve plastik mamulleridir.

Kırgızistan'ın ihracatında BDT ülkeleri önemli yere sahiptir, ancak 2000 yılından itibaren BDT dışı ülkelere yapılan ihracat payı gittikçe artmaktadır. Kırgız altını, başta İsveç ve Birleşik Arap Emirlikleri olmak üzere BDT dışındaki ülkelere ihraç edilmektedir. Altın, bu ülkelere yapılan ihracatın %68'ine karşılık gelmektedir. BDT ülkeleri ise Kırgızistan'dan tekstil ürünleri, şeker, meyve-sebze ve inşaat malzemeleri ithal etmektedir. BDT ülkeleri ile yapılan ticaretin toplam ticaret içerisindeki payı 2004 yılında %51,2 iken 2005 yılında %54,8'e yükselmiştir²⁶.

Kırgızistan'ın 1995–2005 Yılları Arası İhracatı (Milyon ABD Doları)²⁷:

1995:	408.900.000 \$
1996:	531.200.000 \$
1997:	630.800.000 \$
1998:	535.100.000 \$
1999:	462.600.000 \$
2000:	511.000.000 \$
2001:	480.000.000 \$
2002:	498.000.000 \$
2003:	581.700.000 \$
2004:	718.800.000 \$
2005:	672.000.000 \$

²⁶ DEİK, a.g.e., s.14.

²⁷ **Kırgızistan v Sifrah 2000**, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2001, Kırgızistan v Sifrah 2006, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2007.

Kırgızistan, 1990'lı yıllarında ihracatını yavaş fakat sürekli şekilde 1992 yılında 288,6 milyon ABD dolarından, 1996 yılında 531,1 milyon ABD dolarına ve 1997 yılında 630,8 milyon ABD dolarına çıkarmayı sürdürmüştü fakat 1998 yılında bu rakam 535,1 milyon ABD dolarına düşmüştür.

Tablo 3.4.: Kırgızistan İhracatında İlk 20 Ürün

NO	Ürün Adı	2006/10 Aylık (bin \$)	2005 Yılına Göre Değişim, %
1	Değerli metaller (altın)	178.114,60	89,70
2	Kerosin (Gaz yağı)	49.697,70	119,70
3	Giyim eşyaları ve aksesuarları	40.993,40	222,30
4	Cam	25.014,70	90,20
5	Elektrik	21.051,00	120,40
6	Pamuk lifi	20.590,90	83,70
7	Süt ve süt ürünleri	19335,00	140,50
8	Oto benzin	18.537,00	16.400,00
9	Çimento	18.475,10	160,60
10	Plastik üretilmiş, mal nakliye ve ambalaj ürünleri	13.892,40	112,80
11	Sebzeler	13.558,20	230,70
12	Ampuller	12.864,30	106,20
13	Dizel	12.791,00	214,10
14	Tütün	10.165,40	99,30
15	Araba ve parçaları	9.006,40	110,30
16	Kayapantaş (yapı malzemesi)	7.633,30	94,00
17	Büyükbaş hayvan postları	7.572,80	139,20
18	Margarin	5.738,10	8.700,00
19	Organik olmayan kimyasal maddeler	5.540,10	62,40
20	Alüminyum	3.965,30	5.200,00
Toplam		494.566,70	

Kaynak: Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi'nden aktaran:
www.counsellor.gov.tr/upload/KIR/Aralik.doc.

Kırgızistan'ın 1995–2000 yılları arası ihracatı incelendiğinde, Kırgızistan'ın ihracatında 1995 yılından 1998 yılına kadar artış görülmektedir. 1995 yılında 408,9 milyon ABD doları olan ihracat 1996 yılında 1995 yılına göre %30 artış göstererek 531,2 milyon ABD dolarına, 1997 yılında 1996 yılına göre %18,7 artış göstererek 630, 8 milyon ABD dolarına yükselmiş ve 1995–2000 yılları arasında gerçekleştirilen en yüksek ihracat miktarını oluşturmuştur. 1997 yılından sonra azalmaya başlayan ihracat 1998 yılında bir önceki yıla göre %15,2 oranında azalma ile 535,1 milyon ABD dolarına, 1999 yılında ise 1998 yılına göre %13,7 oranında azalma ile 462,6 milyon ABD dolarına düşmüştür. Bu rakam 2000 yılında 511 milyon ABD dolarına yükselmiş, bir sonraki yıl yine düşüş yaşanmıştır. Görüldüğü

gibi 1995–2005 yılları arasında Kırgızistan’ın ihracatı istikrarsız bir seyir izlemektedir. Son yıllardaki istikrarsızlığın nedeni ülkedeki siyasi olaylardan kaynaklandığı söylenebilir.

İthalat; Kırgızistan ithalatının en önemli kalemlerini makine, donatım, taşıt araçları ve cihazlar oluşturmaktadır. Teçhizat en çok Almanya, Rusya ve Türkiye’den ithal edilmektedir. Bunların yanı sıra hazır gıda mamulleri, bahçecilik ürünleri, kömür, gazyağı, benzin ve fuel-oil ithalatı yapılmaktadır.

Kırgızistan’ın 1995-2005 Yılları Arası İthalatı²⁸:

1995:	530.900.000 \$
1996:	782.900.000 \$
1997:	646.000.000 \$
1998:	755.700.000 \$
1999:	546.900.000 \$
2000:	506.000.000 \$
2001:	441.100.000 \$
2002:	552.000.000 \$
2003:	717.000.000 \$
2004:	941.000.000 \$
2005:	1.101.300.000\$

Kırgızistan’ın ithalatında da ihracatında olduğu gibi BDT ülkelerinin payı çok büyüktür. Bunun nedeni SSCB’den kalan sosyal ilişkiler, alışkanlıklar ve ülkelerin coğrafik yakınlığıdır. Kırgızistan’ın ithalatında başta gelen ülkeler tablo 3.3’de görüldüğü gibi, Rusya, Kazakistan, Çin, ABD, Almanya, Özbekistan ve Türkiye’dir.

²⁸ **Kırgızistan v Sifrah 2000**, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2001, **Kırgızistan v Sifrah 2006**, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2007.

Tablo 3.5.: Kırgızistan İthalatında İlk 20 Ürün

NO	Ürün Adı	2006/10 Aylık (bin \$)	2005 Yılına Göre Değişim, %
1	Kerosin (Gazyağı)	180.427,20	220,50
2	Oto Benzin	107.904,90	136,90
3	Elektrikli iletişim donanımı parçaları ve aksesuarları	51.914,70	420,00
4	Dizel	43.880,49	136,60
5	Doğalgaz	35.949,20	149,60
6	İlaçlar	34.442,60	96,10
7	Toz şeker	27.340,50	160,50
8	Lastikler	24.215,30	148,10
9	Kağıt, karton ve bunlardan mamul ürünler	20.089,40	122,60
10	Buğday	18.910,60	136,40
11	İnşaat makineleri	18.098,80	268,10
12	Sigara ve purlar	17.114,40	124,80
13	Değerli olmayan metallere ürünler	16.297,00	136,70
14	Organik olmayan kimyasal maddeler	15.954,90	127,50
15	Suni tekstilden kumaşlar	14.791,40	142,40
16	Polikarbonatlar	14.134,00	108,00
17	Taş kömür	13.283,10	140,60
18	Ham şeker	12.239,10	315,50
19	Toprak, taş, cevher ayırma, eleme, kimya v.s. makinalarının parçaları	12.097,80	102,20
20	Bira	11.882,40	112,40
Toplam		690.967,79	

Kaynak: Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi'nden aktaran:
www.counseller.gov.tr/upload/KIR/Aralik.doc. Aralık, 2006

Rusya ve BDT ülkelerinden yapılan ithalatın önemli kısmını petrol ürünleri, doğal gaz, tekstil ve konfeksiyon ürünleri oluşturmaktadır. Çin'den yapılan ithalatın büyük kısmını tekstil, giyim, elektronik eşya ve porselen ürünleri oluşturmaktadır. Almanya, ABD, İsviçre ve Türkiye'den hafif sanayi, makine ve inşaat ürünleri ithal edilmektedir.

Türkiye ile Ticari İlişkiler; 1991 yılında kendi bağımsızlığını ilan ettiğinde Kırgızistan'ı tanıyan ve büyükelçilik açan ülke Türkiye'dir. İki ülke arasındaki ekonomik ilişkiler, 29 Mayıs 1991'de Kırgızistan Başbakanı Türkiye'yi ziyareti sırasında iki ülke arasında "Ekonomik ve Ticari İşbirliğine Dair Protokol"ün imzalanmasıyla gelişmeye başlamıştır. Bu tarihten sonra iki ülke arasında ticari ve ekonomik ilişkilerin yasal çerçevesini oluşturmak amacıyla, Türkiye ile ticaret ve ekonomik işbirliği, yatırımların karşılıklı teşviki ve korunması, çifte

vergilendirmenin önlemesi gibi birçok konuda anlaşma imzalanmıştır. 1991 tarihinde Kırgızistan Cumhurbaşkanı'nın Türkiye'ye yapmış olduğu ziyaret ve görüşmeler sonrasında, Türk-Kırgız İş Konseyinin kurulması, çeşitli hammaddelerin çıkarılması ve işlenmesi, inşaat sektöründe işbirliği, küçük ve orta ölçekli sanayilerinin kurulması ve geliştirilmesi, karşılıklı uçak seferlerinin yapılması, Kırgız Cumhuriyetindeki haberleşme sisteminin geliştirilmesi ve modernizasyonu, kültür, turizm, spor, eğitim ve teknik, bankacılık, iş idaresi ve pazarlama gibi alanlarda işbirliği yapılması konusunda anlaşmalar yapılmıştır²⁹.

Tablo 3.6.: İki Ülke Arasında Yapılan Başlıca Ticari ve Ekonomik Anlaşmalar

	İmza Tarihi	İmza Yeri	RG Tarih ve Numarası
Ticaret ve Ekonomik İşbirliği Anlaşması	24.10.1997	Ankara	26.04.2001-24397
Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması	28.04.1992	Bişkek	12.02.1995-22200
Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması	02.07.1999	Ankara	12.122001-24611
Karma Ekonomik Komisyon (KEK) Kurulmasına Dair Anlaşma	16.08.1995	Bişkek	09.01.1996-22518
Türkiye-Kırgızistan Karma Ekonomik Komisyonu (KEK) II. Dönem Toplantısı Protokolü	13.04.2001		
Uzun Vadeli Ticari ve Ekonomik İşbirliği Programı	20.02.2002	Ankara	29.05.2002-24769
Türkiye-Kırgızistan Karma Ekonomik Komisyonu (KEK) III. Dönem Toplantısı Protokolü	14.05.2003	Ankara	18.09.2003-25233

Kaynak: T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı, Kırgız Cumhuriyeti, www.gov.tr, Şubat,2007 .

Müteşebbisliğin gelişmesi, piyasa ekonomisine geçiş için gerekli olan yasal, kurumsal ve insangücü ihtiyacının izafi olarak gelişmesi Kırgızistan ile ekonomik ve ticari ilişkiler için daha uygun bir zemin hazırlamıştır. Kırgızistan kapalı ekonomik sistemden kurtulup, serbest pazar ekonomisine geçmesiyle birlikte, dış yatırımları da kabul etmeye başlamıştır. Türk şirketleri de doğrudan dış yatırımlarda bulunarak veya stratejik ortaklıklar yoluyla Kırgızistan'da önemli yatırımlar yapmışlardır. Örneğin; 1997 yılında Demirbank'ın %60 hisse katılımıyla Demir-Kyrgyz

²⁹ Haivat Normatov, "Kırgızistan'da Türk Yatırımcılarının Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları", **İş, Güç**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, 2004, s.y. www.isgucdergi.org, 14.02.2006.

International Bank kurulmuştur. Türk Eximbank Kırgızistan'a 37,5 milyon dolar ihracat kredisi, 37,5 milyon proje kredisi açmıştır. İhracat kredisiyle zirai ilaç, mobilya imalat makineleri, radyo-televizyon setleri, ekmek fırınları, kimyasal maddeler, telekomünikasyon sistemleri, otobüs, minibüs ve otomobil ihracatı desteklenmiş ve 35,7 milyon dolarlık bölümü kullanılmıştır. Proje kredisiyle otel inşaatı ve elektrik transformatörleri tesisi desteklenmiş ve 12,4 milyon dolarlık bölümü kullanılmıştır³⁰. Bunların yanı sıra, öğrencilere öğrenim, piyasa ekonomisine geçişte uzmanlara eğitim imkanları sağlanmış, insani ve teknik yardımlarda bulunulmuş, telefon santralleri ve yer uydu istasyonları kurulmuştur.

Tablo 3.7.: Yıllar İtibariyle Türkiye-Kırgızistan Dış Ticareti (Bin Dolar)*

Yıllar	Türkiye'nin İhracatı (X)	Türkiye'nin İthalatı (M)	X/M	Denge	Hacim
1997	49.580	7.556	6,56	42.024	57.136
1998	41.514	6.771	6,13	34.743	48.289
1999	23.198	2.779	8,35	20.419	25.977
2000	20.572	2.349	8,76	18.223	22.921
2001	17.350	6.307	2,75	11.043	23.657
2002	23.685	15.749	1,50	7.936	39.434
2003	40.158	10.578	3,79	29.580	50.736
2004	72.754	13.097	5,56	59.657	85.851
2005	88.851	13.630	6,52	75.221	102.481

* Kırgızistan verileri ile Türkiye verileri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu'ndan aktaran: DEİK, Kırgızistan Ülke Bülteni, Şubat,2006.

Türkiye'nin Kırgızistan ile 1992 yılında 3,2 milyon dolar olan ticaret hacmi, 1997 yılında 57,136 milyon dolara ulaşmıştır. 1998 yılı Ağustos ayında Rusya'da yaşanan ekonomik ve finansal krizin olumsuz etkisi sonraki yıllara yansımıştır. İki ülke arasındaki ticaret hacmi 2002 yılından itibaren süratle yükselmeye başlamıştır.

³⁰ Öner Kabasakal, "Türkiye'nin Türk Cumhuriyetleri ile Ekonomik ve Ticari İlişkileri", **Avrasya Etüdleri**, Yaz, 2001, s.39-43.

Tablo 3.8.: 2005 Yılı Ürünler İtibariyle Türkiye-Kırgızistan Dış Ticareti*

Türkiye'nin İhracatı			Türkiye'nin İthalatı		
Ürünler	Tutar (\$)	%	Maddeler	Tutar (\$)	%
Kıymetli Taşlar, Metaller	15.043.049	16,93	Yenilen Sebzeler	8.113.754	59,53
Halılar	11.322.054	12,74	Yenilen Meyveler	1.570.852	11,52
Örme Giyim Eşyası	10.396.629	11,70	Ham Postlar	865.712	6,35
Plastikler	6.473.742	7,29	Diğer Hayvansal Ür.	706.041	5,18
Şeker ve Şeker Ürünl.	5.262.326	5,92	Örme Giyim Eşyası	556.430	4,08
Elektrikli Makinalar	4.288.309	4,83	Yağlı tohum ve Meyveler	359.628	2,64
Örülmemiş Giyim Eşyası	4.200.177	4,73	Yapağı, Yün	226.424	1,66
Kazanlar, Makinalar	4.150.456	4,67	İpek	212.125	1,56
Kakao ve Kakao Müsth.	3.059.139	3,44	Örülmemiş Giyim Eşyası	204.181	1,50
Özel Amaçlar için Saklı Ürünler	2.398.939	2,70	Pamuk	196.082	1,44
Diğer	22.255.981	25,05	Diğer	618.875	4,54
Toplam	88.850.801	100	Toplam	13.630.104	100

* Kırgızistan verileri ile Türkiye verileri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu'ndan aktaran: **DEİK**, Kırgızistan Ülke Bülteni, Şubat,2006.

Türkiye'nin Kırgızistan'a 2005 yılı toplam ihracatı 88.850.801 dolar olmuştur. Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatındaki ürünlerin önemli kısmını bavul ticareti dışında, ülkede küçük imalathanelerde kullanılan, küçük marketlerde tüketicilerin gündelik ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler oluşturmaktadır. Kırgızistan'ın Türkiye'ye ihracatında ise yenilen sebzeler, ham postlar ve deriler, ipek, pamuk, pamuk ipliği gibi hammadde şeklindeki ürün grupları büyük paya sahiptir. Bu ürünler Türkiye'ye daha çok üretim amaçlı getirilmektedir.

3.1.1.4. Yabancı Sermaye Yatırımları

Kırgızistan hükümeti, serbest piyasa ekonomisine geçişte liberal reformları uygulayan ülke olmuştur. Parasal yardımların yetersizliği, ekonominin temel girdi ithalatına bağlı olunması gibi olumsuz koşullara rağmen Kırgızistan hükümeti ekonomik istikrarın sağlanmasında önemli başarılar sağlamıştır. Dünya'ya entegrasyonu hızlandırmak için ve gelişme farklılıklarındaki uçurumu asgariye indirmek için en kestirme yolun doğrudan yabancı yatırımları ülkeye çekebilme

hedeflenmiştir. Bağımsızlığı kazandıktan sonra Cumhurbaşkanlığı tarafından gerçekleştirilen bir düzenlemeyle, Kırgız Cumhuriyetinin uluslararası ekonomik ilişkilerde etkili katılımları sağlamak ve yabancı yatırımları kaynak olarak ülkeye çekebilmek ve gerekli teknolojik ilerlemeyi sağlayabilmek için kanun düzenlenmiştir. Bu kanun bazı düzenlemelerle geliştirilerek 02.07.1993 tarihinde tekrar gözden geçirilmiştir. Aynı kanun diğer sektörlerdeki konjonktürel gelişmelere bağlı olarak 1994, 1995 tarihlerinde de yapılan düzenlemelerle geliştirilmiştir³¹.

Kırgızistan hükümeti genel olarak her sektörde Yabancı Sermaye'ye açık bir politika izlemiştir. 02.07.1993 tarihli kanun 30.09.1997 tarihinde Cumhurbaşkanı kararıyla Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu olarak değiştirilmiştir. Çünkü bu tarihe kadar kanun adı yatırımlar hakkında kanun olarak adlandırılmaktaydı. Bu tarihten sonra her kesimde yabancı yatırımcıları koruma ve onlara uluslararası standartlarda gerekli hakları tanımak gündeme gelmiştir. Bu kanun, yabancı yatırımları çekmek için hukuki, ekonomik ve kuruluş önkoşullarını hazırlamaya, Kırgız Cumhuriyetinde yabancı yatırımcılar için elverişli ortamı sağlamak hedeflenmiştir. Kanun, genel olarak yabancı sermayeyi koruyan ve teşvik eden mahiyette, oldukça liberal hükümler içermektedir. 4 Kasım 1997 yılında Yabancı Sermaye Komitesi adlı bir kurum oluşturularak kanunun uygulanması ve ülkeye yabancı yatırımlar çekmesi konusunda çalışmalar yapmak üzere görevlendirilmiştir. Yayımlanan bu kanunun 3. maddesine göre yabancı yatırımlar için tam ve daimi koruma, eşit ve adaletli muamele ve ulusal rejim garantisi getirilmiştir. Aynı kanunun 4. maddesinde yabancı yatırımlara karşı ayırım yapmama garantisi verilmiştir. Aynı kanunun 5. maddesiyle de yabancı yatırımları müsadereeden koruma garantisi verilmiştir. 6. maddeyle, yabancı yatırımlara verilecek zararın tazmini, 7. maddeyle, gelirleri kullanma garantisi, 8. maddeyle, açık bilgilere serbest ulaşım imkanları sağlanmıştır³². Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu EK-14'de maddeler halinde verilmiştir.

³¹“Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu”, Bişkek, Hükümet Evi, 1 Şubat, 2001.

³² “Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu”, Bişkek, Hükümet Evi, 1 Şubat, 2001.

Yabancı yatırımların yatırım garantisi yanında aradığı diğer bir önemli özellik ise yatırımın gerçekleşeceği ülkenin uluslararası organizasyonlara üyelik durumudur. Kırgızistan, Ekim 1998 tarihinde BDT ülkeleri içerisinde ilk olarak WTO üyeliğine kabul edilen ülkedir.

DYSY'yi teşviki amacıyla yıllık %30 oranındaki kurumlar vergisinin %20'ye indirilmesi önemli bir aşamadır. Piyasa ekonomisine geçiş sürecini düzenleyerek uzun vadeli ekonomik ve toplumsal reformların uygulanmasında Kırgızistan birçok BDT ülkesinin önünde yer almıştır. 1992 yılında IMF, WB, EBRD, Uluslararası Yatırım Garanti Teşkilatı, Asya Kalkınma Bankası (ADB) ve IDB gibi birçok uluslararası finansman kuruluşuna üye olan ülke, ekonomik gelişme yönündeki engellerin çoğunun ortadan kaldırılmasına ilişkin adımları atmıştır³³.

Yabancı sermaye yatırımlarının kar, sermaye, tasfiye ve satış bedelleri, royalty, know-how ücretleri vb. gelirlerinin yurt dışına transferi konusunda serbestlik vardır. Yabancı personel çalıştırılmasında engel veya kısıtlama yoktur. Kırgız Cumhuriyeti Vergi Kanunu 26.06.1996'da çıkarılmış ve son şeklini 26.05.1998 tarihinde almıştır. Eğer, yabancı yatırımlar nakit para, donanım veya malzeme girişleri yaptıysa ve sermayenin veya işbirliği için ayrılan miktarın %30'dan fazlası girişim için harcanmışsa ya da eğer yabancı yatırımcının stok karı %51'den az değilse, yabancı yatırımcı, girişim veya işbirliği etkinlikleri vergiden muaf olur. Gelir vergisi olarak girişimciler, kuruluşlar, organizasyonlar kazanç vergisi dışında %15 vergi verirler. İthal edilmiş olan zaruri maddeler, yabancı yatırımcılara ilişkin olarak sermaye yatırımı veya özel amaçlı kooperatif faaliyetleri için ayrılmış birikimler, teşekkül etme dönemi içinde gümrük vergisinden muaf olurlar. Girişim üretiminde kullanılacak hammadde ve parçaların ithalinde, yabancı yatırımcılar veya riskli ortaklık iştirakçileri, gümrük vergisinden muaf tutulacaklardır³⁴.

³³ www.kyrgyzinvest.org

³⁴ www.kyrgyzinvest.org/rus/analitic/sep2000.

Kırgızistan'ın sahip olduğu alanın %95'inden fazlası dağlık bölgedir ve bu dağlarda büyük nehirler bulunmaktadır. Bu nedenle hidroelektrik enerji üretimi için oldukça büyük potansiyel vardır. Bu sektör Kırgızistan ekonomisi için geliştirilmesi gereken öncelikli sektörlerdendir.

Tablo 3.9.: Kırgızistan'da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımının Sektörlere Göre Dağılımı

	2003		2004		2005	
	Tutar (mln. \$)	Oran %	Tutar (mln. \$)	Oran %	Tutar (mln. \$)	Oran %
Tarım, av ve ormancılık	2,0	1,4	9,7	5,5	0,8	0,4
Madencilik	12,3	8,4	9,9	5,7	24,3	11,6
İşletme Sanayi	73,2	49,8	93,0	53,0	94,8	45,1
Su, gaz ve elektrik enerji üretimi ve dağıtımı	0,3	0,2	2,2	1,3	0,1	0,0
İnşaat	5,0	3,4	5,8	3,3	12,1	5,8
Otomobil ve beyaz eşya tamiri ve ticareti	22,6	15,4	24,6	14,0	21,8	10,4
Otel ve restoran	2,0	1,3	1,0	0,5	2,5	1,2
Ulaştırma ve iletişim	4,7	3,2	6,9	3,9	4,7	2,2
Finans faaliyetleri	4,0	2,7	10,8	6,2	41,0	19,5
Gayrimenkul operasyonları ve kiralama hizmetleri	3,6	2,4	8,8	5,0	7,4	3,5
Kamu yönetimi	1,4	1,0	0,7	0,4	0,1	0,0
Eğitim	9,3	6,3	1,0	0,6	0,0	0,0
Sağlık ve sosyal hizmetler	5,3	3,6	0,8	0,4	0,0	0,0
Kamusal, sosyal ve özel hizmetler	1,3	0,9	0,4	0,2	0,7	0,3
Toplam DYSY	147,0	100	175,6	100	210,3	100

Kaynak: Kırgızistan v Sifrah 2006, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006.

Kırgızistan'da yabancıların en çok ilgisini çeken sektörlerden biri de madencilik sektörüdür. Kırgızistan eski Sovyet Cumhuriyetleri arasında önde gelen altın üreticisiydi. Bu alanda Kanadalı Kumtor firması önemli yatırımlar yapmaktadır.

Yıllar itibariyle Kırgızistan'a yabancı yatırım yapan ülkeler ve bu ülkelerin toplam yatırım içindeki payları tablo 3.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10.: Kırgızistan'a Yatırım Yapan Yabancı Ülkelerin Sıralaması ve Yatırım Payları

	2003		2004		2005	
	Tutar (mln. \$)	Oran %	Tutar (mln. \$)	Oran %	Tutar (mln. \$)	Oran %
İngiltere	2,0	1,3	10,5	6,0	29,5	14,0
Almanya	6,0	4,1	8,5	4,9	36,5	17,3
İsrail	-	-	2,2	1,3	4,8	2,3
Hindistan	0,8	0,5	0,4	0,2	0,3	0,1
İran	0,4	0,3	1,5	0,9	1,1	0,5
İtalya	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4	0,2
Kazakistan	13,2	9,0	15,6	8,9	40,3	19,2
Kanada	31,1	21,2	46,5	26,5	26,1	12,4
Kıbrıs	1,8	1,2	11,5	6,6	10,5	5,0
Çin	14,6	10,0	6,8	3,9	4,5	2,2
Kore	7,2	4,9	8,5	4,9	0,4	0,2
Niderlandiya	2,5	1,7	0,7	0,4	0,0	0,0
B.A.E.	6,8	4,6	1,6	0,9	1,1	0,5
Portekiz	1,3	0,9	1,6	0,9	7,6	3,7
Rusya	11,1	7,6	11,9	6,7	8,1	8,1
ABD	9,9	6,7	14,0	7,9	11,7	5,6
Türkiye	25,3	17,2	23,1	13,1	16,1	7,7
Ukrayna	0,6	0,4	0,6	0,3	0,2	0,1
Özbekistan	1,0	0,7	0,3	0,2	0,0	0,0
İsviçre	4,0	2,7	0,2	0,1	1,7	0,8
Toplam DYSY	147,0	100	175,6	100	210,3	100

Kaynak: Kırgızistan v Sifrah 2006, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006.

Tablo 3.10.'a göre 2005 yılında Kırgızistan'a yapılan yabancı yatırımlar içinde Kazakistan %19,2'lik payı ile ilk sırada yer alırken, Almanya %17,3'lük yatırım payı ile ikinci ve İngiltere %14'lük yatırım payı ile üçüncü sırada yer almaktadır. Türkiye'nin yatırımına bakıldığında ise %7,7'lik yatırım payı ile altıncı ve her sene azalma görülmektedir.

Türk yatırımlarının azalma nedenlerinden en önemlilerinden biri 1998 yılında Rusya'daki ve 2001 yılında yaşanan krizlerdir. Ancak son yıllarda özellikle Orta Asya petroleri konusunda daha da aktif bir rol oynamaya kararlı olan Türk hükümeti Orta Asya ülkeleri ile ilişkileri daha da geliştirmeye çalışmakta ve özellikle Türk yatırımcıların Orta Asya'ya yatırımları konusunda teşvikler ve girişimlerde bulunmaya çalışmaktadır.

Kırgızistan ekonomisine 2006 yılında yaklaşık 250 milyon ABD Doları yabancı yatırım girişi olduğu Ekonomi ve Maliye Bakanlığınca açıklanmıştır. Kırgızistan Milli İstatistik Komitesi verilerine göre, Kazakistan Kırgız ekonomisine olan doğrudan yatırımlarda %29,7 payla BDT ülkeleri arasında lider konumundadır. 2006 Kazakistan'dan yatırımlar 2005 yılına göre 2,3 katına artmıştır. 2006 yılında 2005 yılına göre BDT ülkelerinden dolaysız yatırımlar hacmi 1,9 kat artarak 63,2 milyon ABD doları olmuştur. 2006 yılının 9 aylık döneminde 2005 yılının aynı dönemine göre Rusya'dan Kırgızistan ekonomisine yapılan yatırımlar 2,2 katı artış göstermiştir. 2006 yılının 9 aylık döneminde 2005 yılının aynı dönemine göre Almanya'dan yatırımlar 2,2, Türkiye'den 2, İngiltere'den 1,6 kat artış göstermiştir³⁵.

Kırgızistan ekonomisinin büyümesi ve küreselleşme sonucu dünya ekonomisinde serbest hareket eden yabancı sermayeyi çekebilmesi, yabancı yatırımları teşvik edici stratejik işbirlikleri politikalarının geliştirilmesi ve uygulamalarına hız verilmesine bağlıdır.

3.1.2. Kırgızistan'ın Serbest Piyasaya Ekonomisine Geçişi ve Ekonomisinin Sektörel Yapısı

Kendi iradesi dışında ve ani olarak bağımsız olan Kırgızistan çöken eski rejimlerinin alternatifini ve zıddı olan piyasa ekonomisine geçişlerini beyan etme fırsatı ve imkanı bulamadan kendilerini yeni ekonomik sisteme hazırlayan sürecin içinde bulmuştur.

Geçiş ekonomilerinde devletin ekonomi içerisindeki ağırlığı büyük öneme sahiptir. Geçiş ülkeleri, bir taraftan devletin ekonomideki ağırlığını azaltmaya çalışırken diğer taraftan da ekonomik kurumları ve kuralları piyasa sistemiyle uyumlaştırma çabalarında devlete çok önemli görevler yüklemiştir. Merkezi planlı ekonomik modelden serbest piyasa ekonomisine geçiş kavramı, temel olarak, ekonomik faaliyetlerin fiyatlar ve piyasa işlemlerinin serbestleştirilmesi, kaynakların en etkin şekilde kullanılacak şekilde yeniden dağıtılması, makro ekonomik istikrar

³⁵ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, a.g.e.

için piyasa ağırlıklı enstrümanların geliştirilmesi, özelleştirmeler vasıtasıyla, ekonomik verimlilik ve etkin bir işletme yönetiminin sağlanması, sıkı bütçe disiplini uygulanarak ekonomik verimliliğin sağlanması, mülkiyet hakları, hukukun üstünlüğü ve şeffaf bir pazara giriş düzenlemesi içeren kurumsal ve hukuki bir çerçevenin oluşturulması unsurlarını içermektedir. Küreselleşen dünya ekonomisine karşı ülkelerin kendilerini soyutlama olanaklarının ortadan kalkması ve küresel iktisadi ve siyasi sisteme entegre olmak zorunda olmaları, ülkelerin dışa kapalı ekonomik sistemlerden liberal ekonomi politikalarına dönüşümünü zorunlu kılmaktadır³⁶.

Kural olarak piyasa ekonomisinde denge, devletin çeşitli yollarla ekonomiye müdahalesiyle değil, arz, talep yani fiyat mekanizması yoluyla oluşur. Bu piyasa sisteminde, piyasa güçleri arasında rekabet koşulları bulunmakta, üretim, dağıtım, bölüşüm ve yatırım gibi iktisadi faaliyetler yine serbestçe yapılabilmektedir. Sosyalist sistemden liberal sisteme geçmeye uğraşan ve "geçiş ekonomileri" olarak adlandırılan ülkelerde olduğu gibi, Kırgızistan'da da, piyasa mekanizmasına adapte olmak üzere bir takım uygulamalara gidilmiş. Bu çerçevede öncelikle, kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması amacıyla başta fiyatlar olmak üzere bütün ekonomik faaliyetler serbest bırakılmış, Kamu İktisadi Teşebbüsleri özelleştirilerek devletin iktisadi faaliyetlerden çekilmesini hedeflenmişti. Liberalleşme çerçevesinde atılan bu adımlar önemli olmakla birlikte serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak bakımında yeterli olamamıştır³⁷.

Sosyalist sistemden piyasa mekanizmasına geçiş yolundaki Kırgızistan'da karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de gerekli hukuki düzenlemelerin yapılmamış olması ya da yapılan düzenlemelerin uygulamaya geçememesidir. Serbest piyasa ekonomisinin hukuksal altyapının oluşturulması açısından Kırgız Cumhuriyeti hukuki ve kurumsal yapısına bakıldığında, liberal sisteme geçmek üzere sosyalist sisteme ait altyapı yıkılmış ancak bunun yerine kurulan yeni düzen sağlıklı bir piyasa

³⁶ Ertuğrul Acartürk, Hakan Arslaner, "Geçiş Ülkelerinde Devletin Ekonomik Rolü Yabancı Sermaye ve Özelleştirme: Kırgızistan Örneği", s.y., www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ertugrulhakan.doc, erişim: 07.02.2007.

³⁷ Mehmet Yüce, "Kırgız Cumhuriyetinin Serbest Piyasa Ekonomisine Uyum Sorusu", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, 2003, s.y., www.isgucdergi.org, 23.12.2005.

mekanizmasını işletecek yapıdan uzak kalmıştır. Bu da ekonomik kargaşaya neden olmuştur. Liberal yapıya uygun birçok kanuni düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen bu düzenlemeler uygulama olanağı pek bulamamıştır. Örneğin, her ne kadar Kırgız hükümeti ülkeye mümkün olduğunca çok sayıda yabancı yatırımcıyı çekmeye yönelik bir takım hukuki düzenlemelere gitmişse de, sistemin henüz yeterince kurumsallaşmaması, sözleşmeye ve benzeri ticari teamüllere riayet edilmemesi, izin, kayıt ve sözleşmelerin uygulanması gibi konularda yatırımcıların özellikle bürokrasinin alt ve orta seviyelerinde sorunlarla karşılaşmaları ülkeye yabancı sermaye girişi önünde hala büyük bir engel teşkil etmektedir³⁸.

Dağlık bir araziye sahip olan Kırgızistan Cumhuriyetinin ekonomisi hayvancılık, orman ve tarıma dayanmaktadır. Dağlık arazide çok sayıda koyun, keçi, sığır ve at yetiştirilen Kırgızistan'da, hayvan ürünleri ile bu ürünlerden oluşan bir ekonomik yapı gelişmiştir. Doğal olarak da Kırgızistan, dışarıya et, deri, yün ve halı ihraç etmektedir. Sulanabilen vadilerdeki verimli alanlarda buğday, pamuk, kenevir, tütün, yağlı tohumlar, şeker pancarı, üzüm, mısır, muhtelif meyveler ve sebzeler yetiştirilmesi ülkede hayvancılıktan sonra tarımı ikinci önemli sektör haline getirmiştir. Ülkede sanayi yeterince gelişmemiş olup, çalışan nüfusun büyük bir kısmı tarım sektöründe istihdam edilmektedir.

³⁸ Mehmet Yüce, e.g.e.

Tablo: 3.11.: Sektörler İtibariyle GSYİH (%)

Yıllar	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GSYİH	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Tarım	41	41	44	50	45	40	38	37	38	37	37	33	32	33
Sanayi	26	22	13	12	18	18	23	26	23	14	15	17	14	13
İnşaat	6	4	7	6	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3
Ticaret	7	10	12	11	11	14	14	13	13	16	17	18	20	22
Nakliye ve İletişim	4	5	5	5	5	5	5	4	2	6	6	7	7	7
Finans	5	5	4	1	1	1	0,3	0,5	1	2	1	1	1	1
Kamu İdaresi	2	2	3	2	3	3	5	7		6	5	5	5	5
Diğerleri	9	11	14	13	13	14	12	10	---	16	17	16	17	17

Kaynak: Asian Development Bank: **Key Indicators 2007**, www.adb.org, www.adb.org/Documents/Books/Key_Indicators/2002/KGZ.pdf verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Kırgızistan ekonomisinde yaşanan birçok sorunun kökeninin merkezi planlamanın uygulandığı SSCB dönemine dayandığı kuşkusuzdur. Merkezi planlamada SSCB sınırları içinde bulunan ülkeler ekonomik yönde bir ihtisasa tabi tutulmuştu. Merkezi plan çerçevesinde coğrafi, kültürel ve ekonomik yapılarına bakılarak hangi ülkelerin neyi üreteceğini karar verilmişti. Net ithalatçı ülkeler lehine çalışan bu sistemde, belli bir üretim dalında uzmanlaşan ülkeler, ürettikleri ürünleri dünya fiyatlarının çok altında bir fiyatla SSCB bloku içinde satmakta, karşılığında ihtiyaç duydukları ürünleri satın almaktaydılar. Böylece, hem birlik içinde ülkeler birbirine bağımlı hale gelmiş hem de bir nevi işbölümüne gidilmişti. Bu bağlamda, Sovyetler Birliği içindeki ekonomik işbölümünden Kırgızistan'ın payına hayvancılık ve kısmen de olsa tarım düşmüştü. Dolayısıyla, hayvancılık Kırgızların en önemli geçim kaynağı haline gelmiş ve 11 milyonu aşkın sayıda koyun ve keçi, 3 milyona yakın sığır ve at yetiştirilmiş, bunun sonucunda Kırgızistan'da hayvansal ürünlere dayanan bir ekonomi yaratılmıştır. Diğer taraftan, sulanabilen alanlarda buğday, pamuk, kenevir, tütün, yağlı tohumlar, şeker pancarı, üzüm, mısır, muhtelif meyveler ve sebzeler yetiştirilmektedir. Bu uygulamaya, paralel olarak ülkede diğer sektörler yeterince gelişmemiştir. Uygulanan ekonomik uzmanlaşma programı Kırgızistan'da

ihracat altyapısının gelişmesini engellemiş, ithalata bağımlılık yaratarak ülkede dış ticaret şoklarına karşı kırılğan bir yapının oluşmasına neden olmuştur³⁹.

Kırgızistan Hükümeti özellikle, Orta Asya devletleri arasında piyasa ekonomisine geçiş açısından en liberal ekonomik reformlar uygulayan hükümet olmuştur. Bu reformların birçok olumsuz koşullar altında yapılmasına rağmen, Kırgızistan Hükümeti ekonomide istikrarın sağlanmasında önemli başarılar elde etmiştir. Konvertibilite ve faiz oranlarında liberalizasyon sağlanmış, özelleştirmeye ağırlık verilmiş ve özel sektörün ekonomiye katılımı güçlendirilmiştir. 1998 yılında özel sektörün GSYİH içindeki payı yüzde 60 iken, 2004 yılında bu oran yüzde 75'e yükselmiştir⁴⁰.

3.1.2.1. Tarım Sektörü

Ekonomide ağırlığı itibariyle tarım sektörü Kırgızistan'da ilk sırada yer almaktadır. Hem istihdamdaki payı, hem de GSYİH'daki payı oldukça büyüktür. Bağımsızlıktan sonra tarım sektöründe özelleştirme programı başlatılmıştır. 2000'li yıllarda Tarım sektörünün büyük bir kısmı özelleştirilerek başarı sağlanmış, çoğu çiftlik çalışanlara dağıtılmıştır.

SSCB'nin dağılmasından sonra Kırgızistan'da tarımsal yatırımlar devletçe desteklenmemiş, temel sermayeye yapılan yatırımlar açısından tarım ekonomisi kendi kaderine terk edilmiştir. Toplam yatırımlarda tarım sektörüne düşen pay yıllar itibariyle 1992'de % 13,4; 1993'te % 11; 1994'te %4,4; 1995'te %1,5; 1996'da % 1'e düşmüştür. Bir taraftan gerekli altyapı oluşturulmadan çok hızlı bir biçimde tarımsal mülkiyetin özelleştirilmesini diğer taraftan bağımsızlık sonrası yaşanan ekonomik kriz tarım sektörünün gelişmesini olumsuz etkilemiştir. Bağımsızlıktan sonra tarımda kullanılan eski makine ve teçhizatların kullanılamaz hale gelmesi, sanayinin durma noktasına gelmesi tarım sektörünü olumsuz etkileyen diğer etkilendir. Oysa SSCB döneminde tarım sektörünü oluşturan bütün işletmeler ziraat

³⁹ Mehmet Yüce, "Kırgızistan'ın Gelir Dağılımına Genel Bir Bakış", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, 2003, s.y. www.isgucdergi.org, 23.12.2005.

⁴⁰DEİK, a.g.e., s.6.

için gerekli gübreler ile temin edilmiş, üretim için gerekli tüm makine ve teçhizatlar sanayi ile desteklenmiştir.

Birçok olumsuzluklara rağmen ülkenin tarım sektörü sürekli büyümüştür. Sanayi sektöründeki olumsuz gelişmelerin neticesinde önemli ölçüde işgücü tarım sektörüne kaymıştır. Yıllar itibariyle tarım sektörünün GSYİH'daki önemli payı tablo 3.1.'de görülmektedir.

Tablo 3.12.: Kırgız Cumhuriyeti'nin Başlıca Tarım Ürünleri (Bin Ton)

	2001	2002	2003	2004	2005
Tahıl (temizlendikten sonra)	1824,2	1752,8	1670,5	1746,6	1667,4
Şeker Pancarı	286,6	521,5	812,2	642,2	288,8
Pamuk	98,2	106,4	105,9	121,7	118,1
Tütün	24,0	6,1	8,7	13,0	13,4
Patates	1168,4	1244,0	1308,2	1362,5	1141,5
Sebze	815,3	456,2	678,0	742,2	736,6
Et	199,6	200,4	193,6	187,7	187,6
Süt	1142,0	1172,9	1191,8	1184,7	1197,6
Yumurta (mln. adet)	227,8	243,1	267,6	298,7	317,5
Yün	11,7	11,6	11,6	11,0	10,6

Kaynak: Kırgızistan v Sifrah 2006, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2007.

3.1.2.2. Sanayi Sektörü

Kırgızistan'ın sanayisinde madencilik ve metalürji önemli yere sahiptir ve sanayi üretiminin yarıya yakınına gerçekleştirmektedir. Kırgızistan iki önemli altın rezervine, kömür, mermer, cıva, bakır, uranyum, molibden, gümüş ve antimuan yatakları ile seramik sanayinde kullanılan bazı mineral kaynaklara sahiptir. Bunun yanı sıra ülkede zengin tungsten ve kalay yatakları bulunmaktadır. Altın çıkarma ve işleme, yabancı yatırım çeken tek alt sektördür ve GSYİH'nın %7'sine tekabül etmektedir. Kırgızistan, dünyanın onuncu büyük altın üreticisi ve ihracatçı ülkesidir. Kırgız-Kanada ortak yatırımı olan Kumtor Altın Şirketi 1997 yılından beri yıllık ortalama 18 ton çıkarmaktadır. Diğer taraftan Hükümet, bağımsızlıktan bu yana %25

oranında azalmış olan kömür üretimini tekrar canlandırma çabasıdır. Ülkenin toplam 3,5 milyar tonluk kömür rezervine sahip olduğu tahmin edilmektedir⁴¹.

Sanayi, Ticaret ve Turizm Bakanlığı açıklamalarına göre Kırgızistan Sanayi üretimi 2006 yılında 51 milyar som (1,3 milyar ABD doları) olmuş, üretim hacmi %10 oranında azalmış ve Kumtor hariç tutulduğunda %5,1 oranında artarak 36 milyar som (938 bin ABD doları) olmuştur. 14 sektörden: inşaat malzemeleri üretimi, makine imalat ve metal işleme, madencilik, tekstil ve konfeksiyon, gıda işleme gibi toplam 9 alanda artış gözlenmiştir. Sanayi üretiminde küçük ve orta ölçekli şirketlerin payı %22,1 olmuştur. Bu şirketlerde çalışanların sayısı 28,8 bin artışla 265,1 bin olmuştur⁴².

Kırgızistan'ın sanayi politikası ülkedeki yün, pamuk ve ipek üretimine dayalı olarak hafif sanayi (özellikle giyim ve tekstil) sektörüne yönelik bir eğilim arz etmektedir. Kırgız Hükümeti, sanayi şirketlerinde ithal girdilerden ziyade daha fazla iç kaynakların kullanılması yönünde bir siyaset izlemektedir. Başlıca sanayi yünlü dokuma, deri işleme, makine ve madencilik ürünleridir. Bağımsızlıktan sonraki dönemlerde ülkedeki makine sanayi özellikle tarımsal ekipmanlar üretimindeki artış sebebiyle gelişme göstermiştir. Türk yatırımcılar için önemli bir işbirliği olan ülkedeki gıda işleme sanayi, kötü çalışma koşulları, eskimiş üretim teknikleri ve teçhizatı ile oldukça az gelişmiş bir durumdadır. Sanayi özellikle başkent Bişkek civarında yoğunlaşmaktadır.

Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesinin verilerine göre 2001–2005 yılları arası Sanayi sektörünün (madencilik, işleme, elektrik, gaz ve su üretimi ve dağıtımı, inşaat) toplam yatırımın içindeki payı sırasıyla: %25, %32.6, %30.8, %35.7 ve %38.9 olmuştur. Kırgızistan'ın ithalat kalemleri içerisinde de sanayide kullanım amaçlı getirilmekte olan makine ve teçhizatlar sektörün gelişmekte olduğunu doğrulamaktadır.

⁴¹ DEİK, a.g.e., s.9.

⁴² T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, a.g.e.

3.1.2.3. Hizmet sektörü

SSCB döneminde hizmet sektörüne olan ilginin geri planda olması Kırgızistan'da da hizmet sektörünün yok denecek kadar seviyelerde olmasının başlıca nedenidir. Bağımsızlıktan sonraki geçiş ekonomisinde bazı Devlet Kurum ve Kuruluşların özelleştirilmesi Kırgızistan'ın hizmet sektöründe yeniçağın başlanmasına neden olmuştur. Ulaşım, iletişim, finans gibi hizmet sektörlerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle finans sektörü açısından hukuksal alt yapının oluşturulması Kırgız hükümetinin öncelikli politikalarından biriydi.

Kırgızistan sanayileşmeye uygun bir coğrafyaya sahip değildir. Kırgızistan için turizm alternatif bir sektördür ve ekonomide önemli bir yere sahiptir. Kırgızistan'ın Orta Asya'da turizm alanında bir iddialı ülke olarak ön plana çıkıp bu sektörden büyük pay alması için çok cazip avantajları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, Tanrı dağlarının ülke içerisindeki uzantısını oluşturan ve bölgede Aladağlar olarak bilinen muhteşem dağ silsilesidir. Bu dağların Avrupa'daki bir küçük maketi görünümünde olan Alplerin, İsviçre'yi dünyanın en önemli kayak merkezlerinden birisi haline getirdiği gerçeği göz önüne alınırsa, Kırgızistan sahip olduğu hazinenin büyüklüğü ortaya çıkacaktır. Kırgızistan'ın turizm sektörü yönünden ikinci önemli avantajı ise, ülkenin kuzeydoğu kesiminde deniz seviyesinden 1600 metre yükseklikte bulunan, "Kırgız Denizi" olarak adlandırabileceğimiz Issık Göl'dür. Dağ ve deniz ikliminin karışımı olan Issık Göl iklimi, şifalı çamur ve mineralleriyle çok meşhur bir sağlık merkezi durumundadır. Bu bölgede kurulan sanatoryumlar onbinlerce turisti ağırlama kapasitesine sahiptir⁴³.

Kırgız turizm sektörü 1999'dan büyüme göstermeye başlamıştır. 1999'da turizm GSYİH'nın %2,5'i iken 2001 yılında %3,9'a yükselmiştir. Buna rağmen, Kırgız turizm sektöründe ciddi problemler bulunmaktadır, bunlar⁴⁴;

⁴³ Mehmet Yüce, **a.g.e.**

⁴⁴ "Comprehensive Development Framework of The Kyrgyz Republic to 2010", **IMF**, s. 22, www.imf.org/External/NP/prsp/2002/kgz/eng/120902.pdf.

- Düşük hizmet kalitesi
- Gelişmemiş turizm altyapısı
- Dağlık arazi nedeniyle potansiyel turist için ülkeye giriş zorluğu
- Turizm firmalarının faaliyetlerine yasal engeller ve gereksiz müdahaleler
- Kırgızistan'daki turizm fırsatlarının yirt dışında yetersiz tanıtımı

2005 yılında turizm sektörüne 7,2 mln. ABD Doları tutarında direkt yabancı yatırım yapılmıştır, bu da 2004 yılının % 92,2 oranını oluşturmaktadır. BDT dışı ülkelerden bir önceki yılın %92,4 oranında 4,9 mln. ABD doları tutarında direk yabancı yatırım yapılmıştır. 2005 yılında turizm sektörüne yapılan yabancı yatırımların %55,6'sını gerçekleştiren en büyük yabancı yatırımcısı ülke ABD olmuştur. Direk yabancı yatırımların içinde BDT ülkelerinin yatırımı 2,3 mln. ABD Doları ve 2004 yılına göre %91,9 oranında gerçekleşmiştir. Burada en büyük payı %21,5 olarak komşu ülke Kazakistan almıştır⁴⁵. Sanayi, Ticaret ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2006 yılında turizmden elde edilecek vergi 2005 yılına göre %66,7 artarak 210 milyon Som (5,5 milyon ABD Doları) olmuştur. Değerlendirmelere göre ülkeyi yaklaşık 1 milyon turist ziyaret etmiştir. Öncül verilere göre turizm gelirleri 5 milyar som olmuştur (130,2 milyon ABD Doları)⁴⁶.

Kırgızistan'ın turizm sektörü içerisinde yararlanabileceği önemli bir diğer avantajı da, sahip olduğu tarihsel mirastır. Tarihte Avrasya kıtasının muhtelif bölgelerinde kurulan büyük devlet ve imparatorlukların pek çoğu bugünkü Kırgızistan coğrafyası ve onun yakın çevresinde kurulmuşlardır. Avrasya kıtasının merkezinde, farklı medeniyetlerin kavşak noktasında bulunan Kırgızistan, geçmişten günümüze dünyanın birçok ülkesi arasında dostluk köprüsü görevini yerine getirmiştir. Kırgızistan'ı dünyaya tanıtan diğer bir özelliği de, Büyük İpek Yolu boyunca kurulmuş olan tarihî, mimarî eserlerin hala muhafaza ediliyor olmasıdır⁴⁷.

⁴⁵ **Turizm v Kırgızstane 2001-2005**, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006, s.11.

⁴⁶ T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, **a.g.e.**

⁴⁷ Mehmet Yüce, **a.g.e.**

Kırgızistan'ın turizm sektörünün esas geliştirme amacı çevre dostu, sosyal odaklı, karlı, rekabetçi, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve yeni iş alanları yaratacak bir sektör oluşturmak.

3.1.3. Kırgızistan'ın Uluslararası Mali Kuruluşlarla İlişkileri

Bağımsızlığını kazandıktan sonra Kırgızistan küreselleşen dünyada kendi yerini alma konusunda büyük çaba harcamıştır. Bu konuda diğer Orta Asya ülkelerine göre daha liberal ve daha aktif politikalar uygulayan Kırgızistan uluslararası mali kuruluşlarla ilişkiler kurup geliştirmeye başlamıştır. 1992'den bu yana Kırgızistan, IMF, Dünya Bankası, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Uluslararası Yatırım Garanti Teşkilatı, Asya Kalkınma Bankası, İslam Kalkınma Bankası, Dünya Ticaret Örgütü gibi birçok uluslararası finansal ve ekonomik kuruluşa üye olmuştur.

3.1.3.1. Uluslararası Para Fonu ile İlişkileri

Kırgızistan Uluslararası Para Fonu'na (IMF) 08 Mayıs 1992'de üye olmuştur. Kırgızistan'ın IMF ile anlaşma yapması reformların başlama noktasını oluşturmuştur. Kırgızistan serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecine başladığında sorunları çözmeye sınırlı tecrübeleri nedeniyle uygun bir serbest piyasaya geçiş stratejisinin nasıl olması gerektiği konusunda IMF'den yardım alma yoluna gitmiştir. Bağımsızlıktan sonra Kırgızistan'da planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş süreci çerçevesinde ekonomik reformlar başlatılmıştır. 1994 yılında Uluslararası Para Fonu (IMF) ile bir ekonomik yeniden yapılanma programı hazırlanarak bütçe ve enflasyon hedefleri belirlenmiştir. Ayrıca fiyat liberalizasyonu ve sübvansiyonların kaldırılması konuları da değerlendirmeye alınmıştır⁴⁸.

Uluslararası finans çevrelerinde Kırgızistan'ın liberalizasyon, istikrar ve yasal dönüşümü eş anlamlı olarak sağlayarak, kapsamlı bir yaklaşımın gerekliliği üzerinde genel bir uzlaşma sağlanmıştır. Bu dönüşümün başlangıç aşamasına yardımcı olmak

⁴⁸ İsmail Adem, "KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kırgızistan Cumhuriyeti Ülke Raporu", Şubat, 2005, s.y. www.abmankara.org.tr, 27.02.2007.

amacıyla IMF başlattığı “Sistemli Dönüşüm Kolaylığı” (STF) olarak adlandırılan yeni bir IMF kredi imkanı geçici bir süre için (1993-1995) uygulamaya konulmuştur. Daha kolay ödeme şartları içeren ve IMF’in geleneksel kredi imkanlarından daha kolay elde edilebilen bu kredi imkanı (STF), dönüşümü kolaylaştırıcı bir kredi imkanı olarak düzenlenmiştir. IMF’in Türk Cumhuriyetlerine, özellikle üç alanda mali ve teknik destek sağladığı görülmektedir. Bunların birincisi, öncelikle mali sektörde bankacılık sisteminde sağlanan teknik yardım olmuştur. Tek bankacılık sistemini, merkez bankası ve ticari bankacılık sistemine dönüştürmeye çalışmıştır. Mali alanda ise öncelikle yeni bir hazine ve vergi sistemi oluşturulmasına çalışılmış ayrıca, vergi idaresi iyileştirilmesi ve kamu harcamaları yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri sunulmuştur. Bir diğer yardım ise istatistiki alanda yapılmıştır. Milli gelir hesaplamaları, fiyatlar, ödemeler bilançosu, para ve bankacılık ve kamu maliyesi ile ilgili olarak yeni bir istatistiki sistemin oluşturulmasına yardımcı olunmuştur⁴⁹.

Pek çok geçiş ülkesinde olduğu gibi Kırgızistan’da da IMF destekli programlar, enflasyonu üç dört haneli rakamlardan kontrol edilebilir düzeye düşürmeyi başarmıştır. Bu düşüşe mali açıklardaki düşüş de eşlik etmiştir. Makro ekonomik istikrar alanındaki başarılar, Kırgızistan açısından önemli olmuştur. IMF’in Kırgızistan’a sunduğu faktörlerin; sıkı para politikası ile birlikte, fiyatların ve döviz kuru rejimlerinin geniş ölçüde serbestleştirilmesini, iç ve dış ticaretin liberalleştirilmesini, küçük işletmelerin teşvik edilmesini, vergi sisteminin ve bütçedeki sosyal güvenlik harcamalarının reforma tabi tutulmasını içerdiği görülmektedir⁵⁰.

3.1.3.2. Dünya Bankası ile İlişkileri

Kırgız Cumhuriyeti IMF’e üye olmasının ardından hemen Dünya Bankasına da üye olmuştur. Kırgızistan üyeliğinin kabul edildiğinden bugüne kadar geçen sürede ekonomisinin gelişmesine, fakirliğin azaltılmasına ve sosyal dengesizliklerin

⁴⁹ Metin Meriç, “Geçiş Sürecinde Türk Cumhuriyetleri’nde IMF’in Rolü” s.y., <http://web.deu.edu.tr/ab/MAKALE/deu%20MAK/0001.doc>, erişim:18.12.2006

⁵⁰ Metin Meriç, **a.g.e.**

giderilmesine yönelik Dünya Bankasının kredilerinden, ekonomik sektörlerin her alanında yararlanmıştır.

Dünya Bankasının Bişkek'te bulunan ofisi 2003 yılı Ocak ayından itibaren bilgi merkezini halka açmıştır. Bu bilgi merkezinde Dünya Bankasına ve diğer Uluslararası Mali Kuruluşlara ait 2000'den fazla ekonomi, çevre, sosyal refah konularını içeren çeşitli yayınlar bulunmaktadır. Bu merkezde ziyaretçiler ücretsiz internet kullanımı, 7 günü geçmemek şartıyla kimlik karşılığı yayınları dışarı alabilme imkanları sunulmaktadır⁵¹.

Dünya Bankası, Temmuz 1999'da Kırgızistan Hükümeti ile birlikte, “2000–2010 arası Kırgızistan Kalkınma Entegre Temeli” konulu ortak bir seminer başlatmıştır. Bu seminer yerel uzmanlar tarafından, Cumhuriyet içindeki geçiş reformları konusunda uzun vadeli planlamanın bulunmayışı hakkındaki eleştirilere bir cevap olarak görülmüştür. Dünya Bankası 27 Mayıs 1999 tarihinde, ihracata yönelik özel işletmelere destek vererek, özel sektör kalkınma programına 13 milyon dolar verme yönündeki planını açıkladı⁵².

2004 yılı itibariyle Dünya Bankası Kırgızistan için 673 mln. ABD doları tutarında 29 projeye destek vermiştir. Bu projeler 346 mln. ABD doları tutarında 8 kredi ve 328 mln ABD doları tutarında 21 yatırım projesini kapsamıştır. Bu projeler, zirai destek hizmetleri, yer ve gayrimenkul, tarımsal finans, sağlık sistemleri reformu, banka sistemlerinin modernizasyonu, şehir içi ulaşım, kırsal alan su, ısınma ve hijyen projelerini kapsamıştır⁵³.

3.1.3.3. Asya Kalkınma Bankası ile İlişkileri

Asya Kalkınma Bankası (ADB) Aralık 1963'te ilk Asya Ekonomik İşbirliği Konferansı'nda alınan karar ve 1965'te Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Komisyonu tarafından Asya Kalkınma Bankası üzerine alınan karar doğrultusunda kurulmuştur. Asya ekonomik kalkınması üzerine ikinci başkanlık konferansı 29

⁵¹ www.worldbank.org.

⁵² Rafis Abazov, **a.g.e.** 2001, s.129.

⁵³ “Strategiya Deyatelnosti EBRR v Kirgizskoy Respublike”, **EBRD**,16.11.2004. s.43, www.ebrd.org/about/strategy/country/kyrg/stratkyr.pdf.

Kasım -2 Aralık 1965 tarihleri arasında Manila'da yapılmıştır. Banka, Aralık 1966'da faaliyete geçmiş, 1968'te ise borç vermeye başlamıştır⁵⁴.

Asya Kalkınma Bankası Kırgızistan'da faaliyetlerini 1994'de başlamış, 2000 yılı Nisan ayında da Bişkek şehrinde daimi temsilciliğini açmıştır. Bu temsilcilik Kırgızistan'daki Asya Kalkınma Bankası destekli bazı projelerin günlük yönetiminden sorumludur. ADB'nin Kırgızistan'da var olmasının temel amacı yoksullukla mücadele ve yaşam kalitesinin yükseltilmesidir⁵⁵.

1994'de Asya Kalkınma Bankasına üye olduktan sonra Kırgızistan'a 25 geri dönüşümlü ve 1 karşılıksız proje finansmanı (yaklaşık 604 mln. ABD doları), ve 63 teknik destek ödeneği (yaklaşık 37,2 mln. ABD doları) almıştır. ADB 1996'da ilk defa özel sektörün büyümesini canlandırma, altyapı yatırımlarını destekleme, insan kaynakları ve çevrenin korunması ile ilgili konuları kapsayan bir reform paketi hazırlamıştır. Bunların yanı sıra, Kırgızistan ADB'den zirai yatırımları, temel kamusal hizmetleri, insan kaynaklarını geliştirmek (özellikle eğitimde), enerji ve yol yatırımında koşullu ve ihtiyaca göre destek almaktadır⁵⁶.

3.2. Stratejik İşbirliklerinin Kırgızistan Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Şüphesiz yabancı yatırımlar ve onun özelinde stratejik işbirlikleri, gelişmekte olan önemli bir sermaye birikim ve gelişme aracı niteliğindedir. Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan Orta Asya ülkeleri gibi geçiş ekonomileri de aynı sürece dahil olmaya ve stratejik işbirliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Doğu Avrupa geçiş ekonomileri coğrafi konumları ve AB üyelik müzakerelerinde ilgili süreci daha rahat atlattıkları için, Orta Asya ülkeleri bölgenin istikrarsız yapısı, Rusya'nın gölgesi gibi nedenlerle daha sıkıntılı bir süreç yaşamaktadırlar. Ancak özellikle enerji bölgeleri ve onun dünya pazarlarına enerji nakil hatlarıyla ulaştırılma amacı bölgenin önemini arttırmaktadır. Ayrıca zaman içinde Rus ve Çin ekonomilerinin gelişmesi ve bölgeye yakın ilgileri, Orta Asya

⁵⁴ Asya Kalkınma Bankası, **DTM**, <http://www.dtm.gov.tr/DUNYA/ulus/21asyakaba.htm>, s.y., erişim: 12.02.2007.

⁵⁵ http://www.adb.org/KYRM/default_ru.asp, erişim: 26.03.2007.

⁵⁶ "Kyrgyz Republic and ADB", **ADB**, www.adb.org/Documents/CSPs/KGZ/default.asp.

lkeleri gibi Kırgızistan ekonomisi içinde stratejik işbirliklerini önemli hale getirmiştir. Ayrıca bölgede son yıllarda yükselen bir ekonomi olarak Türkiye’de yakın bir ilgi ile diğer ülkelere olduğu gibi Kırgızistan’a da önem vermeye başlamıştır.

Kırgızistan pazarına girerken birçok yabancı şirket yerli şirketlerle stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar. Bu şirketler Kırgızistan ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Kırgızistan’da 2005 yılı itibariyle toplam 1822 yabancı sermayeli şirket bulunmaktadır. Bu şirketler en çok ticaret, otomobil ve şahsi kullanım mallarının tamiri ve üretim sanayinde faaliyet göstermektedir. Yabancı sermayeli şirketlerin sayısında ilk sırada Rusya 348 şirket (%19,1), ikinci sırada Türkiye 276 şirket (%15,1), nc Kazakistan 250 şirket (%13,7), dördüncü Çin 198 şirket (%10,9), beşinci Almanya 85 şirket (%4,7) ve altıncı ABD 82 şirket (%4,5) bulunmaktadır. 2005 yılında bu şirketlerde çalışan sayısı 46.400 kişidir ve bu rakam 2001 yılının 1,3 katıdır⁵⁷.

Ülkede üretilen mazot, dizel yakıtı, içecek ve gıda ürünleri için şişe, taban kaplama ve sigara ürünlerinin tamamı yabancı ortaklı şirketler tarafından üretilmektedir. Yabancı sermayeli şirketlerin (yabancı ortaklı şirketler dahil) dış ticareti incelendiğinde 2005 yılında 2001 yılına göre ihracatı 3,8 kat veya 184,3 mln. ABD doları artmış, ithalatı ise 2,9 kat veya 389,8 mln. ABD doları artmıřtır⁵⁸.

⁵⁷ **Deyatelnost Predpriyatij s İnostrannimi İnvestitsiyami v Kırgızskoy Respublike 2001-2005**, Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006, s.8.

⁵⁸ **a.g.e.**, s.9.

Tablo 3.13.: Kırgızistan'daki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Sayısı

	Yabancı Ortaklı Şirketlerin Sayısı		Toplam Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı	
	2004	2005	2004	2005
Avustralya	7	8	11	15
Afganistan	9	10	29	33
Britanya-Virjinya Adaları	10	5	16	16
Almanya	72	64	91	85
İsrail	9	7	17	15
Hindistan	16	11	40	32
İran	16	21	58	70
İtalya	15	9	17	10
Kanada	2	1	14	13
Kıbrıs	8	2	15	11
Çin	86	80	190	198
Kore	25	25	65	66
Libya	6	4	17	14
Birleşik Arap Emirlikleri	5	6	3	4
Pakistan	6	4	28	30
İngiltere	20	19	28	30
ABD	64	55	98	82
Türkiye	96	69	290	276
İsviçre	12	11	17	13
BDT Dışı Ülkeler Toplamı	576	494	1.177	1.142
Azerbaycan	1	1	4	4
Ermenistan	1	1	3	3
Beyaz Rusya	7	7	8	9
Gürcistan	2	2	2	2
Kazakistan	155	145	256	250
Rusya	305	261	373	348
Tacikistan	3	3	3	5
Türkmenistan	1	1	3	5
Özbekistan	32	23	48	39
Ukrayna	11	9	18	15
BDT Ülkeleri Toplamı	518	453	718	680
TOPLAM	1094	947	1895	1822

Kaynak: Deyatelnost Predpriyatij s İnostrannimi İnvestitsiyami v Kırgızskoy Respublike 2001-2005, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006.

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi yabancı yatırımcıların büyük bir kısmı Kırgızistan pazarına girerken yerli şirketlerle stratejik işbirliği yapmayı tercih etmektedirler. Özellikle son yıllarda tüm dünyada artış gösteren stratejik işbirlikleri Kırgızistan'a özgü nedenlerle de bölgeye yönelmektedirler. Bunun en önemli nedenleri yerli şirketlerin Kırgızistan şartlarını daha iyi bilmeleri, hazır dağıtım kanallarının olmasıdır.

Yabancı ortaklı şirketler altın çıkarma, petrol ticareti, çay paketleme, şeker ve pasta üretimi alanlarında öncü konumdadır. Yabancı ortaklı şirketler Kırgızistan'ın toplam sanayi üretiminin ve ihracatın önemli bir kısmını gerçekleştirmektedir.

Kırgızistan'ın yabancı yatırımcı ülkeleri arasında önemli bir yere sahip olan Türkiye 2006 yılında Kırgızistan'a 450 mln. ABD doları tutarında direkt yatırım yapmıştır. Kırgızistan'da 2006 yılı sonu itibariyle faaliyet gösteren Türk şirketlerinin sayısı 470'dir bunların içinden 80'i Kırgız-Türk ortak şirketleridir. Bu şirketler Kırgızistan'ın sanayisinin gelişmesine önemli katkıda bulunmakta ve Kırgız halkına büyük bir istihdam sağlamaktadırlar⁵⁹.

Kırgızistan'ın doğal kaynakları ve bulunduğu coğrafi konumu incelendiğinde Kırgızistan ekonomisi için dış ticaretin çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ülkede şirketler Sovyetler döneminde ekonominin gelişmesini ve teknolojinin ilerlemesini frenleyen merkezi planlama sistemi ile yönetilmekteydi. Böyle bir sistemde yönetilen şirketlerin dünya pazarına açılmak için dış ticaret ile ilgilenmek gibi bir kaygıları bulunmamaktaydı. Bağımsızlığı kazandıktan sonra serbest piyasa ekonomisine geçen ülkede şirketler dış ticaret ile ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Dış ticaret konularında teorik bilgi ve tecrübeden yoksun olan birçok şirket bu konuda zorluklar yaşamışlardır. Böyle bir durumda serbest piyasa ekonomisi şartlarında ayakta kalabilmenin, gelişmiş teknolojiden yararlanabilmenin ve öğrenmenin en uygun yolu, konusunda uzman yabancı şirketlerle stratejik işbirlikleri kurmaktır.

Stratejik işbirlikleri Kırgız şirketleri için kısa zamanda dış ticaret konusunda tecrübe kazanma, uluslararası pazarlara açılma, eğitim, teknoloji ve finans konularında, yabancı şirketler için ise hazır dağıtım kanalları, ofis ve depo, risk paylaşımı gibi konularda avantaj sağlamaktadır. Tablo 3.13'de de görüldüğü gibi Kırgızistan'da yabancı sermayeli şirketlerin yarısından fazlası yerli şirketler ile stratejik işbirlikleri yapmaktadırlar.

⁵⁹ www.kabar.kg, Bişkek, erişim: 23.03.2007.

3.3. Türk Şirketlerinin Yabancı Yatırımları

1990-1991 yıllarında Sovyetler Birliği'nin ve Doğu Bloğunun dağılmasıyla yeni cumhuriyetlerin ortaya çıkması Türk girişimcilerinin yabancı ülkelere yatırımlarında belirli bir ivme kazandırmıştır. Bu ülkelerin hemen her konuda yatırım ihtiyacı içinde bulunması, coğrafi yakınlık, kültürel bağlar gibi özellikler yeni bağımsız ülkelere Türk yatırımcısının yönelmesini sağlamıştır. Bu devletlerdeki;

- Eski teknoloji,
- Finansman yetersizlikleri
- Aşırı devletçi ve hantal yapıdan kaynaklanan ekonomik sorunlar, bu ülkelerdeki yabancı yatırımcı ya da mevcut şirketlerle stratejik işbirlikleri arayışına girmelerine neden olmuştur.

Dolayısı ile bu ortamdan yararlanmak isteyen ve risk almaya hazır işadamları Türki Cumhuriyetlerinde yatırıma yönelmişlerdir.

Karşılıklı ilişkilerin ilk adımı bavul ticareti ile atılmıştır. Bu sayede sınır ilişkileri gelişmiş ve küçük ölçekli yatırımcının yolu açılmıştır. Bu bölgede sergilenen Türkiye'ye benzer sosyo-kültürel özellikle sadece büyük yatırımcıya değil orta ve küçük ölçekli yatırımcıya da cazip gelmiştir. Gıda, tekstil, inşaat, turizm ile başlayan yatırımlar zaman içinde ulaştırma, telekomünikasyon, bankacılık, madencilik, otelcilik, yol ve altyapı inşaatları ile devam etmiştir.

Ancak dünyada özellikle soğuk savaş sonrası artan küreselleşme hareketlerine uyum sağlama konusunda Türkiye oldukça gerilerde kalmıştır. Özellikle Orta Asya bölgelerine ilişkin politikalarında yetersiz kalmıştır. Bunun belli başlı nedenlerini incelemekte fayda bulunmaktadır⁶⁰. Bu değerlendirme aynı zamanda Kırgızistan'a stratejik işbirliklerine ilişkin araştırma bölümü için önemli bir veri olacaktır.

Yabancı sermaye kararını etkileyen en önemli faktörlerden biri "istikrar"dır. İstikrar deyimine sadece ekonomik değil siyasi ve sosyal istikrar da dahildir.

⁶⁰ İlkay Çapraz, İpek Demircioğlu, **Türkiye'den Yurtdışına Doğrudan Sermaye Yatırımları ve Türk Yatırımcıları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-14, İstanbul, 2003, s.67.

Yatırımcı yapacağı yatırım için güvenli bir ortam bulamaz ve yatırım risk faktörünün yüksekliğine karar verirse kendi ülkesi bile olsa o ülkede yatırım yapmaktan kaçınır.

Türkiye'deki siyasi istikrarsızlık sermaye ihracında önemli bir paya sahiptir. 1990-2000 yılları arasında Türkiye'de toplam 11 hükümet değişikliği olmuş ve her hükümet değişikliğinde politik yaklaşım ve kadro değişmiştir. Ani politika değişiklikleri ve siyasi irade eksikliği bir taraftan yabancı yatırımcıyı ürkütmeye iten yerli yatırımcının da farklı ülkelere yönelmesine sebebiyet vermektedir.

Şirket kuruluşları konusunda da bürokratik engeller, özellikle yurt dışına yatırım yapacak şirketler için olumsuzluklar içermektedir. Şirket kuruluş aşamasında yaşanan bürokratik işlemlerin normalden uzun sürmesi ve gereksiz belgelerin çokluğu girişimciyi olumsuz etkilemektedir⁶¹.

Yukarıdaki ekonomik ve siyasal nedenlerle yurt dışı yatırımlarda geride kalan Türkiye özellikle 2000'li yıllardan itibaren yabancı sermaye hareketlerinde bazı adımlar atmaya başlamıştır. Elbette ki bu durumda Türk ekonomisinde yaşanan göreceli iyileşmeler sayılabilir.

⁶¹ İlkay Çapraz, İpek Demircioğlu, a.g.e., s.67.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KIRGIZİSTAN'DA FAALİYET GÖSTEREN KIRGIZ-TÜRK ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Kırgızistan'da faaliyet gösteren Kırgız-Türk şirketlerinin yaptıkları stratejik işbirlikleri incelemek amacıyla yürütülen keşifsel araştırma tasarımına ve araştırmaya katılan 42 şirketin üst düzey yöneticilerinden anket yardımıyla elde edilen verilerin analizlerine ve sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Araştırma ve Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlamalarına yer verildikten sonra, anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği, anket sorularının ölçeklerine ilişkin faktör analizleri anlatılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Önemi ve Sınırlamaları

Araştırmanın Önemi; Araştırmadan elde edilen verilerin Kırgızistan'daki Kırgız-Türk şirketlerinin stratejik işbirliği oluşturma kararlarına ilişkin bir veri tabanı oluşturma açısından önemlidir.

Stratejik işbirliği oluştururken her türlü riskin mümkün olduğunca azaltılması yanlış bir karar verilmesini önlemek açısından önemlidir.

Kırgızistan'da stratejik işbirliği ile ilgili araştırmaların sınırlı olması nedeniyle bu alanda daha fazla araştırma gereği duyulduğundan şirketlerin alacağı stratejik kararlarda bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Kırgızistan'da stratejik işbirliği konusunda yapılacak yeni araştırmalara bir temel oluşturma özelliğine sahip olmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı; Araştırma ile Türk şirketlerinin Kırgızistan pazarına girerken ne tür stratejik işbirliği uyguladıklarını, işbirliği oluşturma kararlarını etkileyen faktörler, stratejik ortağın seçiminde kullanılan kriterler, işbirliğinden sağlanan avantajlar ile işbirliğinin getirdiği dezavantajlar, işbirliği sürecinde yaşanan zorluklar belirlemek ve Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları stratejik işbirliklerinden duydukları memnuniyet düzeyini ölçmektir. Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi “Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Kırgız-Türk Şirketleri” listesindeki Kırgız-Türk şirketleri seçilerek araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlamaları; Bu araştırmanın sınırlamaları aşağıda verilen maddeler çerçevesindedir.

— Bu araştırma araştırmanın ana kütleliğini oluşturan Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Enstitüsünden alınan, Kırgızistan’da faaliyet gösteren 80 adet Kırgız-Türk şirketi içinden ulaşılabilen 42 adet Kırgız-Türk şirketi ile sınırlıdır.

— Araştırmada ele alınan yargısal değişkenler, görüşme sorularının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe bağlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Türü; Bu araştırmada, daha önceden elde edilen herhangi bir veri derinlemesine araştırılmadığından, kullanılan araştırma türü keşifsel araştırmadır. Anket çalışması ile Kırgızistan’da faaliyet gösteren Kırgız-Türk şirketlerinin stratejik işbirlikleri hakkında bilgi toplanmıştır.

Araştırma Yöntemi; Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ana kitlesi ve örnek kitlenin seçimi, veri toplama yöntemi, anket sorularının hazırlanması, test edilmesi ve araştırmada kullanılan ölçekler ile bu ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri verilmiştir.

Ana Kütle; Araştırmanın ana kütleliğini Kırgızistan’da faaliyet gösteren ve bu ülkenin şirketleri ile stratejik işbirlikleri yapan 80 Türk şirketi oluşturmaktadır. Ancak bazı şirketlerin üst düzey yöneticilerinden yanıt alınamamasından dolayı çalışmada elde edilen kullanılabilir anket sayısı 42’dir.

Tablo 4.1. : Örneklem Büyüklüğünün Güvenilirliği¹.

Ana Kütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	± %1	± %2	± %3	± %5
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3.000	*	1.206	690	291
4.000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
20.000	5.749	1.832	858	318
50.000	6.946	1.939	881	321
100.000	7.465	1.977	888	321
500.000	7.939	2.009	895	322

Not: * durumlarında ana kütleliğin %50’sinden fazlasını almak gerekir.

Tablo 4.1’e göre 1000 ve altı gözlem büyüklüğünde %1 anlamlılık düzeyinde ana kütleliğin %50’sinden fazlasını almak gerektiği belirtilmiştir. Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Kurumundan Kırgızistan’da faaliyet gösteren 80 Kırgız-Türk şirketi olduğu ve bu şirketlerin iletişim bilgileri alınmıştır. 80 şirket içinden hem şirket yöneticilerinin yoğunluğu hem de iletişim zorluğu nedeniyle toplam 42 şirket ile görüşülebilmiştir. Görüşülen şirket sayısı ana kütle sayısının %50’sini aştığından dolayı örnek büyüklüğü güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Veri Toplama Yöntemi; Araştırma verileri, anket formu kullanılarak, Kırgızistan’da faaliyet gösteren Kırgız-Türk şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan söz konusu görüşmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi olmaktadır. Bunun nedeni ise araştırmacının bu işlemi yapabilmesi için ana kütleliyi çok iyi bir şekilde tanınması, tarafsız olması, araştıracağı konunun uzmanı olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde bilinçle seçilmiş örnekler ise ana kütle hakkında tesadüf

¹ Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004, s.10

örneklemeğe göre daha gerçekçi sonuçlar verir². Bu nedenle tesadüfi örnekleme yöntemlerinden birisi uygulanmamış, ulaşılabilen 42 şirket yetkilisi ile anket çalışması yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar analizde kullanılmıştır.

Anket Sorularının Hazırlanması, Test Edilmesi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler; Bu kısımda araştırma sorularının hazırlanması, test edilmesi, anket formunun geçerlilik ve güvenilirliği ve faktör analizi sonrasında belirlenen ölçek yapısı açıklanmıştır.

Anket Sorularının Hazırlanması; Anket soruları hazırlanırken, çalışmanın teorik kısmında oluşturulan çatı temel alınmıştır. Araştırmanın amacı Türk şirketlerinin Kırgızistan'a nasıl girdikleri, işbirliği oluşturma kararlarını etkileyen faktörler, stratejik ortağın seçiminde kullanılan kriterler, işbirliğinden sağlanan avantajlar ile işbirliğinin getirdiği dezavantajlar, işbirliği sürecinde yaşanan zorluklar ve işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi tespit edilmeye çalışılması olduğundan, araştırmada kullanılan anket soruları araştırmacı tarafından konu hakkında yapılan literatür araştırması ve Kırgızistan'da faaliyet gösteren Kırgız-Türk şirketlerinin Türk yöneticileri ile yapılan ön görüşmelerde elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler; Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu (Ek 1), araştırmaya hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ve toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada sorular açık uçlu, önem sırasına göre dizilmesi gereken soru türleri ölçekler kullanılmıştır.

Anket Sorularının Test Edilmesi; Anket soruları öncelikle Kırgızistan'da faaliyet gösteren 4 Kırgız-Türk şirketinin Türk yöneticisine uygulanmıştır. Onlardan alınan geri bildirim sonrasında anket formuna son şekli verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu EK-1'de verilmiştir.

² Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Detay Yayıncılık, 2004, s. 43.

4.1.3. Araştırmanın Güvenilirliği

Bir ankette, ölçeği oluşturan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olması gibi birçok önemli nokta vardır. Yapılan ölçüm, birimin kendi özelliğini yansıtmıyorsa iyi bir ölçüm sayılmaz. Güvenilirlik, bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder³. Bir ölçümün güvenilirliği onun tutarlılığını göstermektedir. İç tutarlılık özellikle çoklu-madde (item) ölçekleri için önemlidir. Her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediği ve böylece ölçekteki maddelerin içsel tutarlılığının olup olmadığı ele alınır. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Alfa Katsayısının (Cronbach Alfa) yorumlanmasında kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir⁴.

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizlerde 42 şirketten elde edilen veriler kullanılmıştır. İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler, İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri, İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri, İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri, İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar, İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar olmak üzere 6 ölçekten oluşan anketteki her bir ölçeğin iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur.

Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa

³ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005, s. 403.

⁴ Şeref Kalaycı, a.g.e. s. 405.

Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir ölçek için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Anket Soru Gruplarına İlişkin Güvenilirlik Analizi; Analiz 6 soru grubu üzerine yapılmış olup bu soru gruplarının güvenilirlik katsayıları tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2.: Soru Gruplarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler	0,834	20
İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri	0,789	15
İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri	0,864	14
İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri	0,925	10
İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	0,813	9
İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar	0,861	9

Değerlendirme kriterleri ile karşılaştırıldığında 2. soru maddesi hariç tüm soruların yüksek güvenilir ve iç tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. 2. soru maddesi ise güvenilir ve iç tutarlılığı daha sonraki analizler için yeterlidir.

Ölçek içinde değişkenlere karar verilmesi;

Bu basamağın temel amacı; ölçeğin güvenilirliğini azaltan değişkenlerin değerlendirme dışı bırakılmasından sonra anketin bir bütün olarak iç tutarlılığının (Alfa katsayısının) tespit edilmesi ve varsa iç tutarlılığı bozan değişkenlerin değerlendirme dışı bırakılmasıdır.

Güvenilirlik Analizi için Genel Karar

Her bir soru için detaylı güvenilirlik analizi yapıldığında çıkarılması gereken sorular için karar tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.: Güvenilirlik Analizi için Genel Karar

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Çıkarılan Şıklar
İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler	0,846	17	1 ; 3 ; 16
İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri	0,845	11	12 ; 14 ; 15 ; 4
İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri	0,867	13	4
İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri	0,926	9	8
İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	0,837	5	1 ; 2 ; 5 ; 9
İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar	0,866	8	3

Sorularda iç tutarsızlık yaratan ve çıkarıldığında güvenilirliği arttıran seçenekler;

İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler sorusu için Rekabetin üstesinden gelmek, Pazara daha hızlı girmek, Daha hızlı küresel şirket haline gelme şıkları,

İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri sorusu için Ortağın faaliyetlerle ilişkili olması, Ülke kültürleri arasındaki benzerlik, Ortağın Kırgızistan pazarını tanınması, Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması şıkları,

İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri sorusu için Riskimizi azalttı,

İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri sorusu için Kültürel çatışma çıktı,

İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar sorusu için Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak, Güvenli bir ortak bulmak, Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek, Tarafların ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek,

İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar sorusu için Teknolojik yenilenmede anlaşmazlıktır.

Tablo 4.3’de tüm değerler $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında yer aldığından dolayı, anket soruları istatistiksel ölçeklemeye uygun hazırlanmış, sıralaması doğru yapılmış ve şirketler tarafından kurallara uygun ve düzgün cevaplandığından dolayı anket sonuçları güvenilir olarak kabul edilebilir ve bundan sonraki analizlerde kullanılabilir.

4.1.4. Anket Sorularının Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör Analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit anlamda ortaya koyar. Diğer bir ifade ile, analiz veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır. Bununla birlikte, analiz boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme özellikleri de vardır.

Bu çerçevede araştırmada İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler, İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri, İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri, İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri, İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar, İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar olmak üzere 6 farklı ölçek kullanıldığı görülmektedir.

4.1.4.1. İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Sorusu İçin Faktör Analizi

Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 5 faktörün toplam varyansın % 65'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile işbirliğini oluşturma kararını etkileyen faktörleri % 65 oranında ölçtüğü görülmektedir (EK8).

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 5 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan 6 ncı maddenin birden fazla faktör altında aynı derecede ve 0,5'in altında yüklemeye sahip olduğu görülmektedir. Bu çerçevede 6 ncı madde ölçekten çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır (EK8).

Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 5 faktörün toplam varyansın % 67'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile işbirliğini oluşturma kararını etkileyen faktörleri % 67 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ayrıca bu sonuç 6'ncı maddenin ölçekten çıkartılmasının ölçeğin güvenilirliğini yükselttiğini göstermektedir.

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan faktörler ve bu faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki şekilde bir araya gelmiştir.

1. Faktör; Devlet Faktörü

14. Vergi avantajlarına sahip olma,
15. Devlet teşviklerinden yararlanma,
17. Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek

2. Faktör; Pazar Faktörü

2. Pazar payını korumak,
4. Yeni pazarlara açılmak,
9. Şirketin imajını arttırmak
12. Pazarlama maliyetlerini azaltmak,

3. Faktör; Yatırım Faktörü

5. Ürün çeşidini genişletmek,
13. Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak,
18. Teknoloji ihtiyacı

4. Faktör; Ortak Faktörü

7. Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak,
8. Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak,
11. Yatırım maliyetlerini azaltmak

5. Faktör; Risk Faktörü

10. Örgütsel zaafı gidermek,
19. Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak,
20. Riski paylaşma

4.1.4.2. İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi

İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Sorusu için Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 3 faktörün toplam varyansın % 65'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Derecelerini % 65 oranında ölçtüğü görülmektedir (EK9).

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası

karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 3 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır (EK9).

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan faktörler ve bu faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki şekilde bir araya gelmiştir.

1. Faktör; Ortağın Piyasa Gücü Faktörü

5. Ortağın uluslararası piyasa gücü,
7. Ortağın uluslararası deneyimi,
8. Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması,
9. Ortağın yönetsel gücü,
10. Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması

2. Faktör; Ortağın Üst yönetici becerileri Faktörü

6. İşbirliğini oluşturan iki şirketin üst yönetimi arasındaki güven,
11. Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması,
13. Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri

3. Faktör; Ortağın Kaynak Gücü Faktörü

1. Ortağın finansal/kaynak gücü,
2. Ortağın teknolojik gücü,
3. Ortağın itibarı.

4.1.4.3. İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi

İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Sorusu için Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 5 faktörün toplam varyansın % 79'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Derecelerini % 79 oranında ölçtüğü görülmektedir (EK10).

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 5 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır (EK10).

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan faktörler ve bu faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki şekilde bir araya gelmiştir.

1. Faktör; Yatırım Maliyet Faktörü

3. Yatırım maliyetlerimizi azalttı,
8. Ek finansal kaynaklara sahip olduk,
12. Satışımız arttı

2. Faktör; Dış Pazar Faktörü

7. Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik,
13. Dış pazarlara açıldık,
14. Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık

3. Faktör; Rekabet Faktörü

1. Yeni pazarlara girmemizi sağladı,
2. Pazarlama maliyetlerimizi azalttı,
5. Rekabet avantajı sağladı

4. Faktör; Ar-Ge Faktörü

9. Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı,
10. Yönetim etkinliğimiz arttı

5. Faktör; Verimlilik Faktörü

6. Atıl kapasitemizi değerlendirdik,
11. Teknoloji yeniledik.

4.1.4.4. İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Sorusu İçin Faktör Analizi

İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri sorusu için Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansın % 75'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Derecelerini % 75 oranında ölçtüğü görülmektedir. (EK11)

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan faktörler ve bu faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki şekilde bir araya gelmiştir.

1. Faktör; Ortaklarla Yaşanan Mali Sorunlar Faktörü

5. Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık,
6. Ortaklar arasında çatışma çıktı,
7. Kar paylaşımında zorluklar yaşadık,
9. Yeni bir potansiyel rakip yarattık,
10. Ticari sırlarımızı yitirdik

2. Faktör; Maliyet Kontrolü Faktörü

1. Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik,
2. Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik,
3. Maliyet kontrolü zorlaştı,
4. Maliyetler arttı.

4.1.4.5. İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Sorusu İçin Faktör Analizi

İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar sorusu için Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 1 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 1 faktörün toplam varyansın % 61'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklarını % 61 oranında ölçtüğü görülmektedir. (EK12)

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisi sonucunda ölçeğin faktör yapısı aşağıdaki gibidir.

Uyum ve zorluk faktörü;

3. Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak, 4. Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak, 6. İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak, 7. İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak, 8. İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak.

4.1.4.6. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Sorusu İçin Faktör Analizi

İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar sorusu için Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansın % 65'ini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunları % 65 oranında ölçtüğü görülmektedir (EK13).

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer 9. sorunun her iki faktörde de eşit ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. Bu çerçevede 9. soru anketten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır (EK13).

Tekrarlanan analiz sonrasında Tablo Faktör Analizi sonuçlarından ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansının % 67'sini açıkladığı, diğer bir ifade ile İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunları % 67 oranında ölçtüğü görülmektedir. Bu sonuç 9. sorunun ölçekten çıkartılmasının ölçeğin ölçme gücüne katkı sağladığını ortaya koymaktadır (EK13).

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Yönlendirme sonrasında ölçekte yer alan faktörler ve bu faktörleri oluşturan maddeler aşağıdaki şekilde bir araya gelmiştir.

1. Faktör; Ortak Örgüt Faktörü

1. Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü,
2. Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk,
4. Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma,
7. Kar paylaşımında dengesizlik

2. Faktör; Ortaklıktaki Anlaşmazlık Faktörü

5. Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe,
6. Taraflar arası motivasyon eksikliği,
8. Standart belirlemede anlaşmazlık.

4.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması, Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma bulguları frekans dağılımları şeklinde özetlenmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler çapraz tablolar, regresyon ve korelasyon analizleri kullanılarak sınanmış ve Türk şirketleri açısından stratejik ortaklıklarla birlikte ortaya çıkan tatmin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

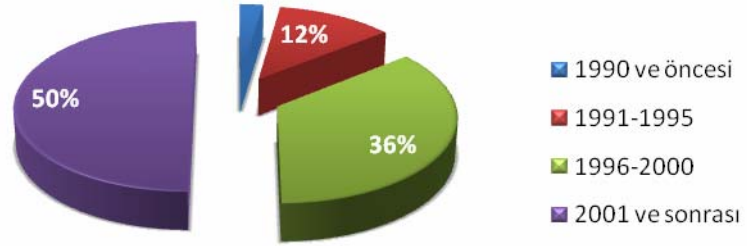
4.2.1. Araştırmaya Katılan şirketlerin Tanımlayıcı Özellikleri

Bu kısımda araştırmaya katılan şirketlerin tanımlayıcı özellikleri frekans dağılımı ve grafikler yardımıyla incelenmiştir.

Araştırmaya katılan şirketlerin kuruluş tarihlerine göre dağılımları Tablo 4.4’de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 3’ünün 1990 ve öncesi, % 12’sinin 1991-1995 yılları arası, % 36’sının 1996-2000 yılları arası, % 50’sinin ise 2001 ve sonrasında kurulduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kuruluş Tarihlerine G6re Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1990 ve 6ncesi	1	2,4	2,4	2,4
	1991-1995	5	11,9	11,9	14,3
	1996-2000	15	35,7	35,7	50,0
	2001 ve sonrası	21	50,0	50,0	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

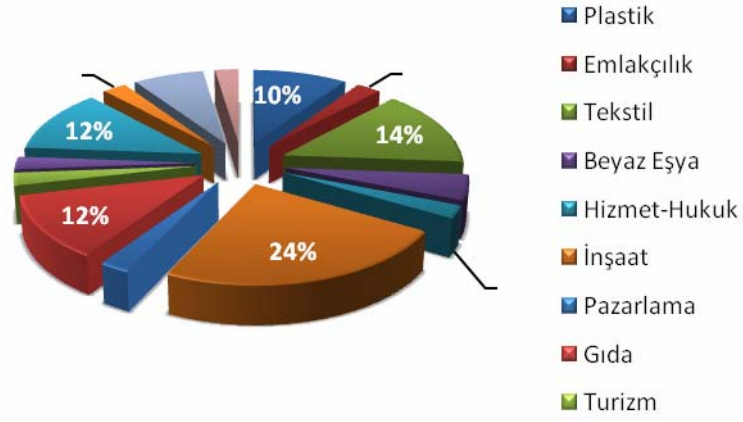


Grafik 4.1.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kuruluş Tarihlerine G6re Dağılımları

Araştırmaya katılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre dağılımları Tablo 4.5’de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 10’unun plastik, % 2’sinin emlak, % 14’ünün tekstil, % 5’inin beyaz eşya, % 2’sinin hizmet/hukuk, % 24’ünün inşaat, % 2’sinin pazarlama, % 12’sinin gıda, % 2’sinin turizm, % 2’sinin iş makineleri, % 12’sinin perakendecilik, % 2’sinin bankacılık, % 7’sinin mobilya, % 2’sinin ise lojistik sektöründe faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Plastik	4	9,5	9,5	9,5
	Emlakçılık	1	2,4	2,4	11,9
	Tekstil	6	14,3	14,3	26,2
	Beyaz Eşya	2	4,8	4,8	31,0
	Hizmet-Hukuk	1	2,4	2,4	33,3
	İnşaat	10	23,8	23,8	57,1
	Pazarlama	1	2,4	2,4	59,5
	Gıda	5	11,9	11,9	71,4
	Turizm	1	2,4	2,4	73,8
	İş Makineleri	1	2,4	2,4	76,2
	Perakendecilik	5	11,9	11,9	88,1
	Bankacılık	1	2,4	2,4	90,5
	Mobilya	3	7,1	7,1	97,6
	Lojistik	1	2,4	2,4	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

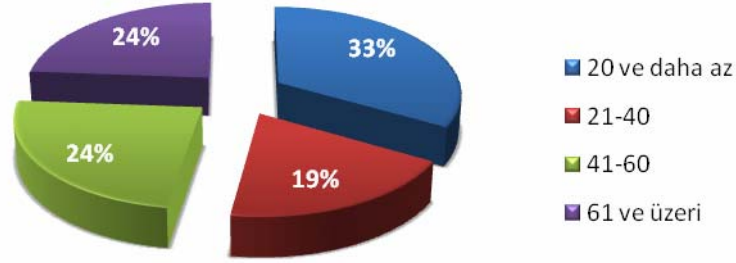


Grafik 4.2.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin personel sayılarına göre dağılımları Tablo 4.6’de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 33’ünün 20 ve daha az, % 19’unun 21-40, % 24’ünün 41-60, % 24’ünün 61 ve üzeri personel çalıştırdıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Personel Sayılarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	20 ve daha az	14	33,3	33,3	33,3
	21-40	8	19,0	19,0	52,4
	41-60	10	23,8	23,8	76,2
	61 ve üzeri	10	23,8	23,8	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

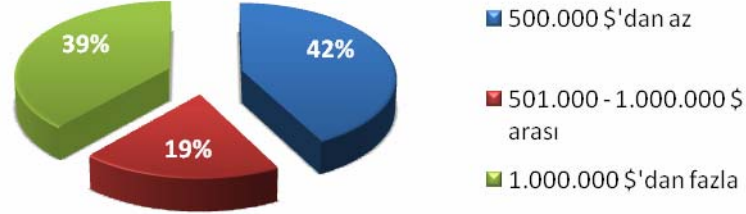


Grafik 4.3.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Personel Sayılarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin 2004 yılı cirolarına göre dağılımları Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 42’sinin 500.000 \$’dan az, % 19’unun 501.000-1.000.000 \$ arası, % 39’unun ise 1.000.000 \$’dan fazla ciroya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2004 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
500.000 \$’dan az	11	26,2	42,3	42,3
501.000 - 1.000.000 \$ arası	5	11,9	19,2	61,5
1.000.000 \$’dan fazla	10	23,8	38,5	100,0
Toplam	26	61,9	100,0	
Cevapsız	16	38,1		
Toplam	42	100,0		

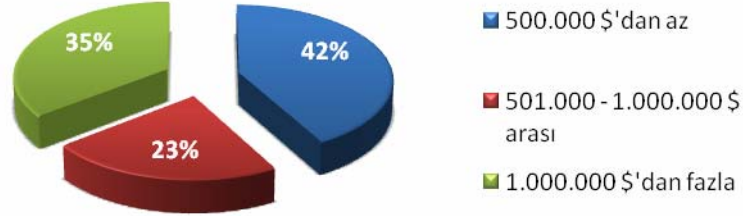


Grafik 4.4.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2004 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin 2005 yılı cirolarına göre dağılımları Tablo 4.8'de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 42’sinin 500.000 \$’dan az, % 23’ünün 501.000-1.000.000 \$ arası, % 36’sının ise 1.000.000 \$’dan fazla ciroya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2005 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
500.000 \$'dan az	13	31,0	41,9	41,9
501.000 - 1.000.000 \$ arası	7	16,7	22,6	64,5
1.000.000 \$'dan fazla	11	26,2	35,5	100,0
Toplam	31	73,8	100,0	
Cevapsız	11	26,2		
Toplam	42	100,0		

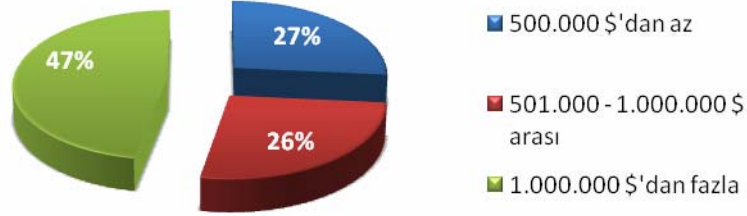


Grafik 4.5.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2005 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin 2006 yılı cirolarına göre dağılımları Tablo 4.9'da verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 26’sının 500.000 \$’dan az, % 26’sının 501.000-1.000.000 \$ arası, % 47’sinin ise 1.000.000 \$’dan fazla ciroya sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2006 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
500.000 \$'dan az	9	21,4	26,5	26,5
501.000 - 1.000.000 \$ arası	9	21,4	26,5	52,9
1.000.000 \$'dan fazla	16	38,1	47,1	100,0
Toplam	34	81,0	100,0	
Cevapsız	8	19,0		
Toplam	42	100,0		

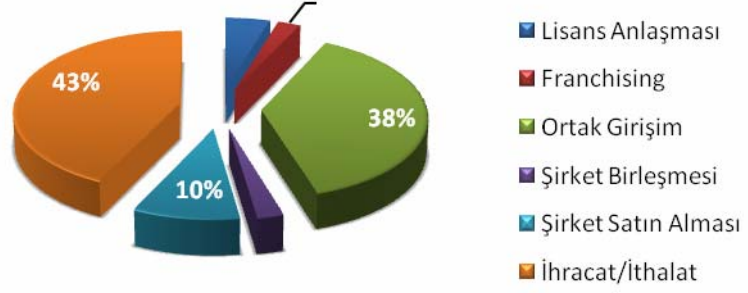


Grafik 4.6.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin 2006 Yılı Cirolarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin yapmış oldukları işbirliği türüne göre dağılımları Tablo 4.10'da verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 5'inin lisans anlaşması, % 2'sinin franchising, % 38'inin ortak girişim, % 2'sinin şirket birleşmesi, % 10'unun şirket satın alması, % 43'ünün ise ihracat/ithalat dayalı faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Türlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Lisans Anlaşması	2	4,8	4,8	4,8
	Franchising	1	2,4	2,4	7,1
	Ortak Girişim	16	38,1	38,1	45,2
	Şirket Birleşmesi	1	2,4	2,4	47,6
	Şirket Satın Alması	4	9,5	9,5	57,1
	İhracat/İthalat	18	42,9	42,9	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

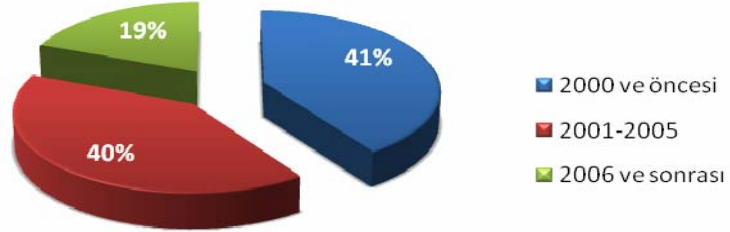


Grafik 4.7. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Türlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliğine yönelme tarihlerine göre dağılımları Tablo 4.11’de verilmiştir. Tablonun “Geçerli Yüzde” sütunundaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan şirketlerin % 40,5’inin 2000 yıl ve öncesinde, % 41,5’inin 2001-2005 yılları arasında, % 19’unun ise 2006 yılından sonra işbirliğine yöneldikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliğine Yönelme Tarihlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
2000 ve öncesi	17	40,5	40,5	40,5
2001-2005	17	40,5	40,5	81,0
2006 ve sonrası	8	19,0	19,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

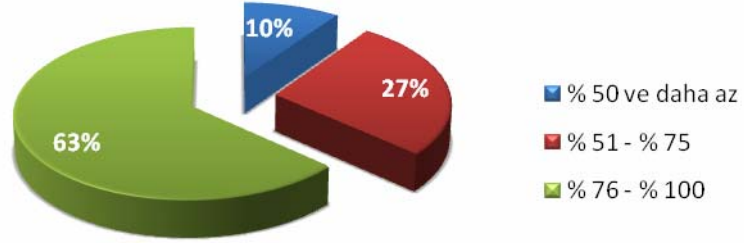


Grafik 4.8.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliğine Yönelme Tarihlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketler Türk sermaye dağılımlarına göre incelendiğinde % 10'unun % 50 ve daha az, % 27'sinin % 51-% 75 arası, % 63'ünün % 76-%100 arası Türk sermayeye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.12.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türk Sermaye Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	% 50 ve daha az	4	9,5	9,8	9,8
	% 51 - % 75	11	26,2	26,8	36,6
	% 76 - % 100	26	61,9	63,4	100,0
	Toplam	41	97,6	100,0	
Kayıp	Sistem	1	2,4		
Toplam		42	100,0		

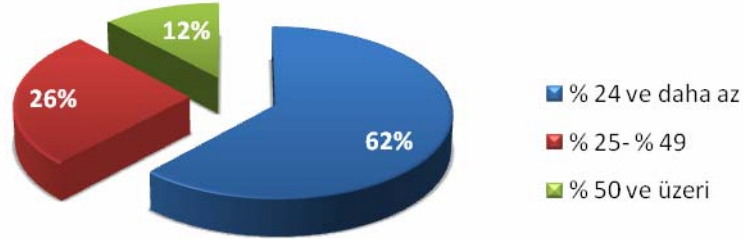


Grafik 4.9.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türk Sermaye Dağılımları

Araştırmaya katılan şirketler Kırgız sermaye dağılımlarına göre incelendiğinde % 62'sinin % 25'den az, % 27'sinin % 25-% 49 arası, % 12'sini % 50 ve üzeri Kırgız sermayeye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kırgız Sermaye Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	% 24 ve daha az	26	61,9	61,9	61,9
	% 25- % 49	11	26,2	26,2	88,1
	% 50 ve üzeri	5	11,9	11,9	100,0
	Toplam	42	100,0	100,0	

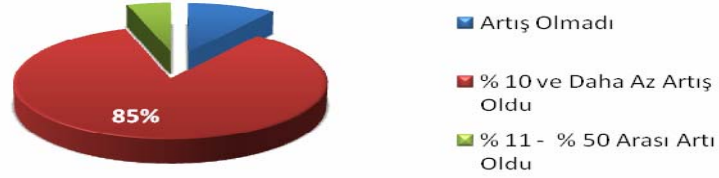


Grafik 4.10. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Kırız Sermaye Dağılımları

Araştırmaya katılan şirketler işbirliğinden sonra yıllık satış cirolarında sağlanan artış oranları baz alınarak incelendiğinde % 5'inin cirosunda artış olmadığı, % 85'inin % 10 ve daha az artış gerçekleştirdiği, % 5'inin ise % 11 - % 50 arasında bir ciro artışı yarattığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Cirolarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Artış Olmadı	2	4,8	10,0	10,0
	% 10 ve Daha Az Artış Oldu	17	40,5	85,0	95,0
	% 11 - % 50 Arası Artı Oldu	1	2,4	5,0	100,0
	Toplam	20	47,6	100,0	
Kayıp	Sistem	22	52,4		
Toplam		42	100,0		

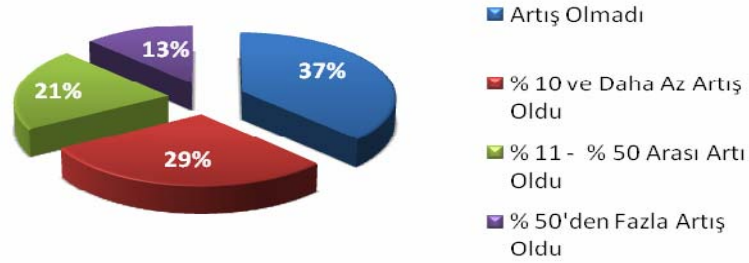


Grafik 4.11.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Cirolarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketler işbirliğinden sonra karlılıklarında sağlanan artış oranları baz alınarak incelendiğinde % 38'inin karlılığında artış olmadığı, 30'unun % 10 ve daha az, % 21'inin % 11 - % 50 arasında bir karlılık artışı yaşadığı, % 12'sinin ise % 50'den fazla kar artışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.15.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Karlılıklarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Artış Olmadı	9	21,4	37,5	37,5
	% 10 ve Daha Az Artış Oldu	7	16,7	29,2	66,7
	% 11 - % 50 Arası Artı Oldu	5	11,9	20,8	87,5
	% 50'den Fazla Artış Oldu	3	7,1	12,5	100,0
	Toplam	24	57,1	100,0	
Kayıp	Sistem	18	42,9		
Toplam		42	100,0		

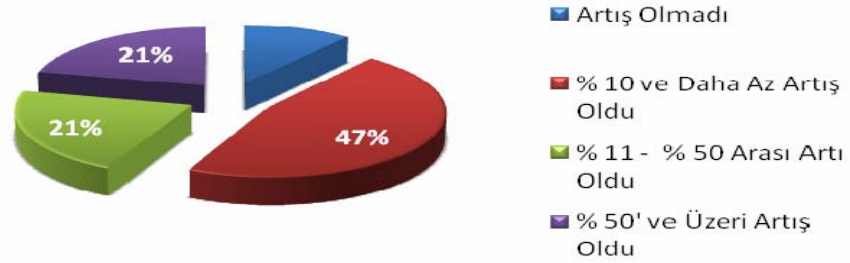


Grafik 4.12.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Karlılıklarındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketler işbirliğinden sonra pazar paylarında sağlanan artış oranları baz alınarak incelendiğinde % 11'inin pazar payında artış olmadığı, 46'sının % 10 ve daha az, % 21'inin % 11 - % 50 arasında bir pazar payı artışı yaşadığı, % 21'inin ise % 50'den fazla pazar payı artışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.16.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Pazar Payındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Artış Olmadı	3	7,1	10,7	10,7
	% 10 ve Daha Az Artış Oldu	13	31,0	46,4	57,1
	% 11 - % 50 Arası Artı Oldu	6	14,3	21,4	78,6
	% 50' ve Üzeri Artış Oldu	6	14,3	21,4	100,0
	Toplam	28	66,7	100,0	
Kayıp	Sistem	14	33,3		
Toplam		42	100,0		



Grafik 4.13.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sonrasında Pazar Payındaki Artış Oranlarına Göre Dağılımı

4.2.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktörler

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği kararını etkileyen faktörler, devletin yerel işletmelere sağladığı imkânlarından yararlanmak, pazar payını arttırmak, ürün çeşidini ve üretkenliği arttırmak, yatırım ve işletme maliyetlerini azaltmak, riskleri kontrol edebilmek başlıkları altında incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Etkisiz seçeneğinin “1”, Az Etkili seçeneğinin “2”, Etkili seçeneğinin “3”, Çok Etkili seçeneğinin “4” değerine karşılık geldiği dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.17’deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Vergi Avantajlarına Sahip Olma, Devlet Teşviklerinden Yararlanma faktörlerinin iş birliği kararında az etkili, Hukuki, Ticari, Politik ve Diğer Faktörler Sonucu Meydana Gelen Engelleri Ortadan Kaldırarak Yeni Pazarlara Girebilmek faktörünün ise etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Devletin Yerel İşletmelere Sağladığı İmkânlarından Yararlanmak faktörünün işbirliği kararı üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
IBF1*	42	1,00	4,00	2,3016	0,88593
Vergi avantajlarına sahip olma	42	1,00	4,00	2,1429	1,18056
Devlet teşviklerinden yararlanma	42	1,00	4,00	2,0476	1,16770
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	42	1,00	4,00	2,7143	0,91826
Geçerli N	42				

* Faktör-1: Devletin yerel işletmelere sağladığı imkanlardan yararlanmak

Tablo 4.18'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Pazar Payını Korumak ve Pazarlama Maliyetlerini Azaltmak faktörlerinin iş birliği kararında az etkili, Yeni Pazarlara Açılmak ve Şirketin İmajını Arttırmak faktörlerinin ise etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Pazar Payını Arttırmak faktörünün işbirliği kararı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-2

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
IBF2*	42	1,00	4,00	2,6845	0,64878
Pazar payını korumak	42	1,00	4,00	2,4524	0,86115
Yeni pazarlara açılmak	42	1,00	4,00	2,9048	0,93207
Şirketin imajını arttırmak	42	1,00	4,00	3,0000	0,73252
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	42	1,00	4,00	2,3810	1,03482
Geçerli N	42				

* Faktör-2: Pazar payını arttırmak

Tablo 4.19'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ürün Çeşidini Genişletmek ve Teknoloji İhtiyacı faktörlerinin iş birliği kararında az etkili, Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak faktörünün ise etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Ürün Çeşidini ve Üretkenliği Arttırmak faktörünün işbirliği kararı üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-3

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
IBF3*	42	1,00	4,00	2,2857	0,79487
Ürün çeşidini genişletmek	42	1,00	4,00	2,3095	1,13671
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	42	1,00	4,00	2,6905	0,86920
Teknoloji ihtiyacı	42	1,00	4,00	1,8571	1,02580
Geçerli N	42				

* Faktör-3: Ürün çeşidini ve üretkenliği arttırmak

Tablo 4.20'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ortağın İşgücü Kaynaklarından Yararlanmak, Ortağın Kurulu Depo, Ofis Ve Dağıtım Ağlarını Kullanmak ve Yatırım Maliyetlerini Azaltmak faktörlerinin iş birliği kararında kısmen etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Yatırım ve İşletme Maliyetlerini Azaltmak faktörünün işbirliği kararı üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-4

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
IBF4*	42	1,00	4,00	2,4444	0,83509
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	42	1,00	4,00	2,4524	0,99271
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	42	1,00	4,00	2,5000	1,15294
Yatırım maliyetlerini azaltmak	42	1,00	4,00	2,3810	0,93580
Geçerli N	42				

* Faktör-4: Yatırım ve işletme maliyetlerini azaltmak

Tablo 4.21'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Örgütsel Zaafları Gidermek faktörünün iş birliği kararında az etkili, Belirsizliklerden Kaynaklanan Riskleri Ortadan Kaldırmak ve Riski Paylaşma faktörlerinin ise kısmen etkili olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Riskleri Kontrol Edebilmek faktörünün işbirliği kararı üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Kararını Etkileyen Faktör-5

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
IBF5*	42	1,00	4,00	2,3651	0,67799
Örgütsel zaafaları gidermek	42	1,00	4,00	2,1429	1,11686
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	42	1,00	4,00	2,3333	0,90167
Riski paylaşma	42	1,00	4,00	2,6190	0,69677
Geçerli N	42				

* Faktör-5: Riskleri kontrol edebilmek

4.2.3. İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterler

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği ortağının seçim aşamasında kullandıkları kriterlerin önem dereceleri, ortağın altyapısı ve deneyimi, ortağın işbirliği yapma yeteneği, ortağın gücü ve itibarı başlıkları altında incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Önemsiz seçeneğinin “1”, Az Önemli seçeneğinin “2”, Önemli seçeneğinin “3”, Çok Önemli seçeneğinin “4” değerine karşılık geldiği dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.22'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ortağın Uluslararası Piyasa Gücü, Ortağın Uluslararası Deneyimi, Ortağın Tamamlayıcı Kaynaklara Sahip Olması, Ortağın Yönetimsel Gücü ve Kurulu Pazarlama ve Dağıtım Kanalına Sahip Olması faktörlerinin iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Ortağın Altyapısı ve Deneyimi faktörünün iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterleri, Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
SECF1*	42	1,00	4,00	2,9095	0,66141
Ortağın uluslararası piyasa gücü	42	1,00	4,00	2,7619	0,95788
Ortağın uluslararası deneyimi	42	1,00	4,00	2,8571	0,87154
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	42	1,00	4,00	3,0714	0,71202
Ortağın yönetsel gücü	42	1,00	4,00	2,8095	0,86216
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	42	1,00	4,00	3,0476	0,90937
Geçerli N	42				

* Faktör-1: Ortağın altyapısı ve deneyimi

Tablo 4.23'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, İşbirliğini Oluşturan İki Şirketin Üst Yönetimi Arasındaki Güven faktörlerinin iş birliği ortağının seçim aşamasında oldukça önemli, Ortağın Geçmişte İşbirliği Oluşturmada Başarılı Deneyimleri faktörünün kısmen önemli, Yabancı Kaynaklardan Fon Sağlama Becerisine Sahip Olması faktörünün ise önemsiz olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Ortağın İşbirliği Yapma Yeteneği faktörünün iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.23.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterleri, Faktör-2

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
SECF2*	42	1,00	4,00	2,7222	0,71725
İşbirliğini oluşturan iki şirketin üst yönetimi arasındaki güven	42	1,00	4,00	3,5238	0,67130
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	42	1,00	4,00	2,0714	1,02154
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	42	1,00	4,00	2,5714	0,99125
Geçerli N	42				

*Faktör-2: Ortağın işbirliği yapma yeteneği

Tablo 4.24'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ortağın Finansal/Kaynak Gücü ve Ortağın İtibarı faktörlerinin iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli, Ortağın Teknolojik Gücü faktörünün kısmen önemli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Ortağın Güce ve İtibarı faktörünün iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Kullandıkları Kriterleri, Faktör-3

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
SECF3*	42	1,00	4,00	2,9444	0,68240
Ortağın finansal/kaynak gücü	42	1,00	4,00	2,9286	0,92110
Ortağın teknolojik gücü	42	1,00	4,00	2,5476	1,01699
Ortağın itibarı	42	1,00	4,00	3,3571	0,53289
Geçerli N	42				

*Faktör-3: Ortağın gücü ve itibarı

4.2.4. İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliğinin sağladığı avantajların önem derecelerine ilişkin değerlendirmeleri, Maliyet ve Satış Avantajı, Pazarlama Avantajı, Rekabet Avantajı, Yönetim Etkinliği ve AR-GE Avantajı ve Verimlilik Avantajı başlıkları altında incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Önemsiz seçeneğinin “1”, Az Önemli seçeneğinin “2”, Önemli seçeneğinin “3”, Çok Önemli seçeneğinin “4” değerine karşılık geldiği dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.25’deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Yatırım Maliyetlerini Azalması ve Satışların Artışı faktörlerini kısmen önemli, Ek Finansal Kaynaklara Sahip Olma faktörünü ise az önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Maliyet ve Satış Avantajı faktörünün işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.25.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajları, Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
AVF1*	42	1,00	4,00	2,6587	0,71184
Yatırım maliyetlerimizi azalttı	42	1,00	4,00	2,6190	0,82499
Ek finansal kaynaklara sahip olduk	42	1,00	4,00	2,3095	0,99971
Satışımız arttı	42	1,00	4,00	2,8333	0,93487
Geçerli N	42				

*Faktör-1: Maliyet ve satış avantajı

Tablo 4.26’deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Taleplere Daha Hızlı ve Kolay Cevap Verebilme faktörünü önemli, Dış Pazarlara Açılma ve Uluslararası Pazarlarda Deneyim Kazanma faktörlerinin ise kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Pazarlama Avantajı faktörünün işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajları, Faktör-2

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
AVF2*	42	1,00	4,00	2,7302	0,84340
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik	42	1,00	4,00	2,9048	0,79048
Dış pazarlara açıldık	42	1,00	4,00	2,6667	1,07446
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık	42	1,00	4,00	2,6190	1,14663
Geçerli N	42				

*Faktör-2: Pazarlama avantajı

Tablo 4.27'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Yeni Pazarlara Girmeyi Sağlama ve Rekabet Avantajı Sağlama faktörlerini önemli, Pazarlama Maliyetlerini Azaltma faktörünü ise kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Rekabet Avantajı faktörünün işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.27.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajları, Faktör-3

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
AVF3*	42	1,00	4,00	2,8333	0,61265
Yeni pazarlara girmemizi sağladı	42	1,00	4,00	2,9524	0,76357
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı	42	1,00	4,00	2,7143	0,83478
Rekabet avantajı sağladı	42	1,00	4,00	2,8333	0,65951
Geçerli N	42				

*Faktör-3: Rekabet avantajı

Tablo 4.28'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, AR-GE Faaliyetlerinin Artması ve Yönetim Etkinliğinin Artması faktörlerini kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Yönetim Etkinliği ve AR-GE Avantajı faktörünün işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.28. Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajları, Faktör-4

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
AVF4*	42	1,00	4,00	2,5119	0,80006
AR-GE faaliyetlerimiz arttı	42	1,00	4,00	2,4762	0,91700
Yönetim etkinliğimiz arttı	42	1,00	4,00	2,5476	0,80251
Geçerli N	42				

*Faktör-4: Yönetim etkinliği ve AR-GE avantajları

Tablo 4.29'daki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Teknolojinin Yenilenmesi faktörünü önemsiz, Atıl Kapasitenin Değerlendirilmesi faktörünü ise kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Verimlilik Avantajı faktörünün işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.29.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajları, Faktör-5

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
AVF5*	42	1,00	4,00	2,3333	0,99797
Atıl kapasitemizi değerlendirdik	42	1,00	4,00	2,5476	1,06387
Teknoloji yeniledik	42	1,00	4,00	2,1190	1,21379
Geçerli N	42				

*Faktör-5: Verimlilik avantajları

4.2.5. İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar

Araştırmaya katılan şirketlerinin işbirliğinin getirdiği dezavantajların önem derecelerine ilişkin değerlendirmeleri, Ortak ile İlişkilerde Yaşanan Sorunlar, Pazar ve Organizasyon Kontrolünün Kaybedilmesi başlıkları altında incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Önemsiz seçeneğinin “1”, Az Önemli seçeneğinin “2”, Önemli seçeneğinin “3”, Çok Önemli seçeneğinin “4” değerine karşılık geldiği dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.30'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ortak Strateji Belirlemede Karmaşa Yaşanması, Ortaklar Arasında Çatışma Çıkması, Kar Paylaşımında Zorluklar Yaşanması, Yeni Bir Potansiyel Rakip Yaratılması ve Ticari Sırların Yitirilmesi faktörlerini büyük ölçüde önemsiz olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Ortak ile İlişkilerde Yaşanan Sorunların büyük ölçüde önemsiz olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar, Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
DF1*	42	1,00	4,00	1,8000	0,86448
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık	42	1,00	4,00	1,7857	,97620
Ortaklar arasında çatışma çıktı	42	1,00	4,00	1,7381	,93859
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık	42	1,00	4,00	1,8810	1,10878
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	42	1,00	4,00	1,8810	1,01699
Ticari sırlarımızı yitirdik	42	1,00	4,00	1,7143	1,04264
Geçerli N	42				

*Faktör-1: Ortak ile ilişkilerde yaşanan sorunlar

Tablo 4.31'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Organizasyon Üzerindeki Kontrolü Kaybetme, Pazar Üzerindeki Kontrolü Kaybetme, Maliyet Kontrolünün Zorlaşması ve Maliyet Artışı faktörlerini büyük ölçüde önemsiz olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Pazar ve Organizasyon Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi dezavantajının büyük ölçüde önemsiz olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar, Faktör-2

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
DF2*	42	1,00	4,00	1,5536	0,78580
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	42	1,00	4,00	1,6190	1,01097
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik	42	1,00	4,00	1,5476	0,91605
Maliyet kontrolü zorlaştı	42	1,00	4,00	1,5238	0,80359
Maliyetler arttı	42	1,00	4,00	1,5238	0,83339
Geçerli N	42				

*Faktör-2: Pazar ve organizasyon kontrolünün kaybedilmesi

Tablo 4.30 ve 4.31'deki bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan şirketlerin stratejik işbirliklerinin getirdiği dezavantajlardan etkilenmediklerini söyleyebiliriz. Çünkü bu şirketlerin ortaklarıyla ilişkilerde sorun yaşamadıkları, ileride onların rakip olabilecekleri, pazar ve organizasyon kontrolünün kaybedilmesi gibi kaygılarının olmadığı görülmektedir.

4.2.6. İşbirliği Oluşturma Sürecinde Yaşanan Zorluklar

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği oluşturmada yaşadıkları zorluklar tek bir faktör altında farklı yönleriyle incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Hiç Zor Değil seçeneğinin "1", Biraz Zor seçeneğinin "2", Zor seçeneğinin "3", Çok Zor seçeneğinin "4" değerine karşılık geldiği dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.32’deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, İşbirliğinden Elde Edilecek Kazançların Nasıl Paylaşılacağı Konusunda Anlaşma Sağlamanın zor olmadığını düşünürken Kurum Kültürü ve Organizasyon Yapısındaki Farklılıkları Uyumlaştırmak, Ortak Aramak İçin Gerekli Fonları Sağlamak, İşbirliği İçin Gerekli İnsan Kaynaklarını Sağlamak, İşbirliğinin Nasıl Yönetileceği Konusunda Ortaklarla Anlaşma Sağlamak faktörlerini biraz zor olarak değerlendirmektedirler.

Bu bilgiler ışığında Türk şirketlerinin işbirliği oluşturma sürecini biraz zor olarak nitelendirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.32.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar, Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ZF1*	42	1,00	4,00	1,9476	0,69290
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	42	1,00	4,00	2,2381	0,87818
Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak	42	1,00	4,00	1,9286	0,99738
İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak	42	1,00	4,00	2,0000	0,91064
İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	42	1,00	4,00	2,0000	0,88345
İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	42	1,00	4,00	1,5714	0,76963
Geçerli N	42				

*Faktör-1: İşbirliğini gerçekleştirme ve sürdürme

4.2.7. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği sürecinde ortak hareket etmekten kaynaklanan sorunlara ilişkin değerlendirmeleri Koordinasyon ve Kontrolü Kaybetme ve Sinerji Yaratamama başlıkları altında incelenmiştir.

Bu faktöre ait ortalamalar Önemsiz seçeneğinin “1”, Az Önemli seçeneğinin “2”, Önemli seçeneğinin “3”, Çok Önemli seçeneğinin “4” değerine karşılık geldiği dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.33'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Kar Paylaşımında Dengesizlik faktörünü az önemli bulurken, Farklı İki Örgütü Koordine Etme Güçlüğü, Örgütsel Yenilenmede Uyumsuzluk ve Yöneticilerin Yetki, Sorumluluk ve Kontrol Sahalarında Çatışma faktörlerini kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında Koordinasyon ve Kontrolü Kaybetme faktörünün işbirliği sürecinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.33.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar, Faktör-1

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
SF1*	42	1,00	4,00	2,2440	0,78571
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	42	1,00	4,00	2,4286	0,88739
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	42	1,00	4,00	2,2619	0,93859
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	42	1,00	4,00	2,3095	1,02382
Kar paylaşımında dengesizlik	42	1,00	4,00	1,9762	0,97501
Geçerli N	42				

*Faktör-1: Koordinasyon ve kontrolü kaybetme

Tablo 4.34'deki bulgular incelendiğinde Türk şirketlerinin, Ortak Faaliyetlerin Sağlayacağı Avantajları Elde Edememe, Taraflar Arası Motivasyon Eksikliği ve Standart Belirlemede Anlaşmazlık faktörlerini kısmen önemli olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında Sinerji Yaratamama faktörünün işbirliği sürecinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.34.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar, Faktör-2

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
SF2*	42	1,00	4,00	2,3651	0,76442
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	42	1,00	4,00	2,3810	0,93580
Taraflar arası motivasyon eksikliği	42	1,00	4,00	2,4524	0,96783
Standart belirlemede anlaşmazlık	42	1,00	4,00	2,2619	0,96423
Geçerli N	42				

*Faktör-2: Sinerji yaratamama

4.2.8. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde Kırgızistan'da faaliyet gösteren Türk şirketlerinin işbirliği oluşturma kararlarını etkileyen faktörler, stratejik ortağın seçiminde kullandıkları kriterler, işbirliğinden sağlanan avantajlar ile işbirliğinin getirdiği dezavantajlar ve işbirliği sürecinde yaşanan zorluklara ait alt faktörler ölçek bazında göreceli olarak karşılaştırılmış ve her bir faktörler önem dereceleri baz alınarak sıralanmıştır.

Stratejik İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler; μ_{f1} , μ_{f2} , μ_{f3} , μ_{f4} ve μ_{f5} grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_{f1} = \mu_{f2} = \mu_{f3} = \mu_{f4} = \mu_{f5}$$

H_1 : μ_{f1} , μ_{f2} , μ_{f3} , μ_{f4} ve μ_{f5} eşit değildir veya en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi; Stratejik işbirliği oluşturma kararında Devletin yerel işletmelere sağladığı imkânlardan yararlanma, Pazar payını arttırma, Ürün çeşidini ve üretkenliği arttırma, Yatırım ve işletme maliyetlerini azaltma, Riskleri kontrol edebilme faktörlerinin etki dereceleri eşittir.

H_1 hipotezi; Stratejik işbirliği oluşturma kararında Devletin yerel işletmelere sağladığı imkânlardan yararlanma, Pazar payını arttırma, Ürün çeşidini ve üretkenliği arttırma, Yatırım ve işletme maliyetlerini azaltma, Riskleri kontrol edebilme faktörlerinin etki dereceleri farklıdır.

Tablo 4.35.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörlere İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	42
Ki-Kare	13,506
Df	4
Anlamlılık	0,009

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği oluşturma kararını etkileyen faktörlere ilişkin Friedman testi sonuçları Tablo 4.35’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden Türk şirketlerinin işbirliği oluşturma kararını etkileyen faktörlerin etki dereceleri arasındaki farklılıkların $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi red ve H_1 hipotezi kabul kararı alınmıştır.

Tablo 4.36.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörlerin Etki Dereceleri

	Ortalama Rank
Faktör 1: Devletin yerel işletmelere sağladığı imkânlardan yararlanmak	2,61
Faktör 2: Pazar payını arttırmak	3,74
Faktör 3: Ürün çeşidini ve üretkenliği arttırmak	2,83
Faktör 4: Yatırım ve işletme maliyetlerini azaltmak	2,94
Faktör 5: Riskleri kontrol edebilmek	2,88

Tablo 4.36’deki veriler incelendiğinde Pazar Payını Arttırmak faktörünün, Devletin Yerel İşletmelere Sağladığı İmkânlarından Yararlanmak, Ürün Çeşidini Ve Üretkenliği Arttırmak, Yatırım ve İşletme Maliyetlerini Azaltmak ve Riskleri Kontrol Edebilmek faktörlerinden daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterler: μ_{f1} , μ_{f2} ve μ_{f3} grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_{f1} = \mu_{f2} = \mu_{f3}$$

$H_1: \mu_{f1}$, μ_{f2} ve μ_{f3} eşit değildir, veya en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi; Ortağın altyapısı ve deneyimi, Ortağın işbirliği yapma yeteneği ve Ortağın gücü ve itibarı faktörlerinin önem dereceleri eşittir.

H_1 hipotezi; Ortağın altyapısı ve deneyimi, Ortağın işbirliği yapma yeteneği ve Ortağın gücü ve itibarı faktörlerinin önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.37.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	42
Ki-Kare	2,955
df	2
Anlamlılık	0,228

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği iş birliği ortağının seçim aşamasında belirlenen kriterlerin önem derecelerine ilişkin Friedman testi sonuçları Tablo 4.37’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p > 0,01$) Türk şirketlerinin işbirliği ortağının seçim aşamasında belirlenen kriterlerin önem dereceleri arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.38.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri

	Ortalama Rank
Faktör 1: Ortağın altyapısı ve deneyimi	2,14
Faktör 2: Ortağın işbirliği yapma yeteneği	1,80
Faktör 3: Ortağın gücü ve itibarı	2,06

Tablo 4.38’deki veriler incelendiğinde Ortağın Altyapısı ve Deneyimi, Ortağın İşbirliği Yapma Yeteneği, Ortağın Güce ve İtibarı faktörlerinin önem dereceleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Stratejik İşbirliğinin Sağladığı Avantajlar; μ_{f1} , μ_{f2} , μ_{f3} , μ_{f4} ve μ_{f5} grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_{f1} = \mu_{f2} = \mu_{f3} = \mu_{f4} = \mu_{f5}$$

H_1 : μ_{f1} , μ_{f2} , μ_{f3} , μ_{f4} ve μ_{f5} eşit değildir veya en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi; Maliyet ve satış avantajı, Pazarlama avantajı, Rekabet avantajı, Yönetim etkinliği ve AR-GE avantajı, Verimlilik avantajı faktörlerinin önem dereceleri eşittir.

H₁ hipotezi; Maliyet ve satış avantajı, Pazarlama avantajı, Rekabet avantajı, Yönetim etkinliği ve AR-GE avantajı, Verimlilik avantajı faktörlerinin önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.39.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	42
Ki-Kare	14,505
df	4
Anlamlılık	0,006

Araştırmaya katılan şirketlere işbirliğinin sağladığı avantajların önem derecelerine ilişkin Friedman testi sonuçları Tablo 4.39’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden Türk şirketlerine işbirliğinin sağladığı avantajların önem dereceleri arasındaki farklılıkların $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H₀ hipotezi red ve H₁ hipotezi kabul kararı alınmıştır.

Tablo 4.40.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri

	Ortalama Rank
Faktör 1: Maliyet ve satış avantajı	3,02
Faktör 2: Pazarlama avantajı	3,37
Faktör 3: Rekabet avantajı	3,48
Faktör 4: Yönetim etkinliği ve AR-GE avantajı	2,67
Faktör 5: Verimlilik avantajı	2,46

Tablo 4.40’deki veriler incelendiğinde Maliyet ve Satış Avantajı, Pazarlama Avantajı, Rekabet Avantajı faktörlerinin Yönetim Etkinliği ve AR-GE Avantajı ve Verimlilik Avantajı faktörlerine göre daha fazla önem taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Stratejik İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajlar; μ_{f1} ve μ_{f2} grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_{f1} = \mu_{f2}$$

$H_1: \mu_{f1}$ ve μ_{f2} eşit değildir.

H_0 hipotezi; Ortak ile ilişkilerde yaşanan sorunlar, Pazar ve organizasyon kontrolünün kaybedilmesi faktörlerinin önem dereceleri eşittir.

H_1 hipotezi; Ortağın altyapısı ve deneyimi, Ortağın işbirliği yapma yeteneği ve Ortağın gücü ve itibarı faktörlerinin önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.41.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	42
Ki-Kare	4,172
df	1
Anlamlılık	0,041

Araştırmaya katılan şirketlere işbirliğinin getirdiği dezavantajların önem derecelerine ilişkin Friedman testi sonuçları Tablo 4.41’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden ($p > 0,01$) Türk şirketlere işbirliğinin getirdiği dezavantajların önem dereceleri arasında istatistiksel olarak belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.42.: Araştırmaya Katılan Şirketlere İşbirliğinin Getirdiği Dezavantajların Önem Dereceleri

	Ortalama Rank
Faktör 1: Ortak ile ilişkilerde yaşanan sorunlar	1,63
Faktör 2: Pazar ve organizasyon kontrolünün kaybedilmesi	1,37

Tablo 4.42'deki veriler incelendiğinde Ortak İle İlişkilerde Yaşanan Sorunların, Pazar ve Organizasyon Kontrolün Kaybedilmesi faktörlerinin önem dereceleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Stratejik İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar;

μ_{f1} ve μ_{f2} grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_{f1} = \mu_{f2}$$

$H_1: \mu_{f1}$ ve μ_{f2} eşit değildir.

H_0 hipotezi; Ortak ile ilişkilerde yaşanan sorunlar, Pazar ve organizasyon kontrolünün kaybedilmesi faktörlerinin önem dereceleri eşittir.

H_1 hipotezi; Koordinasyon ve kontrolü kaybetme; Sinerji yaratamama faktörlerinin önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.43.: Araştırmaya Katılan Şirketlerinin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunların Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	42
Ki-Kare	0,111
df	1
Anlamlılık	0,739

Araştırmaya katılan şirketlerin işbirliği sürecinde ortak hareket etmekten doğan sorunların önem derecelerine ilişkin Friedman testi sonuçları Tablo 4.43'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden Türk şirketlerinin işbirliği sürecinde ortak hareket etmekten doğan sorunların önem dereceleri arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.44.: Araştırmaya Katılan Şirketlerin İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunların Önem Dereceleri

	Ortalama Rank
Faktör 1: Koordinasyon ve kontrolü kaybetme	1,52
Faktör 2: Sinerji yaratamama	1,48

Tablo 4.44'deki veriler incelendiğinde Koordinasyon ve Kontrolü Kaybetme ve Sinerji Yaratamama faktörlerinin önem dereceleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.9. Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız Şirketlerle gerçekleştirdikleri işbirliklerinden duydukları memnuniyet düzeyinin şirketlerin cirosu, sermaye dağılımı, gerçekleştirdikleri işbirliğinin türü ve şirketin kuruluş tarihine bağlı olarak farklılaşma durumu incelenmiştir.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyine ilişkin bulgular Tablo 4.45'de sunulmuştur. Tabloda yer alan değerlerden Türk şirketlerinin % 7'sinin hiç memnun olmadığı, % 14'ünün karasız kaldığı, % 57'sinin memnun, % 21'inin ise çok memnun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.45.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Memnun Değilim	3	7,1	7,1	7,1
Ne Memnun Ne Memnun Değilim	6	14,3	14,3	21,4
Memnunum	24	57,1	57,1	78,6
Çok Memnunum	9	21,4	21,4	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin ciroları arasındaki ilişki;

H₀ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleriyle yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirket ciroları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleriyle yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirket ciroları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin ciroları arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.46'de verilmiştir.

Tablo 4.46'deki verilerden şirketlerin farklı yıllardaki ciroları arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı iken, şirket cirosu ile memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin cirolarından bağımsız

olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.46.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Ciroları Arasındaki İlişki

		Şirketin yıllık cirosu (2004) (\$)	Şirketin yıllık cirosu (2005) (\$)	Şirketin yıllık cirosu (2006) (\$)	Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi
Şirketin yıllık cirosu (2004) (\$)	Pearson Korelasyonu	1	0,737(**)	0,846(**)	0,129
	Anlamlılık		0,000	0,000	0,531
	N	26	26	26	26
Şirketin yıllık cirosu (2005) (\$)	Pearson Korelasyonu	0,737(**)	1	0,744(**)	0,203
	Anlamlılık	0,000		0,000	0,274
	N	26	31	30	31
Şirketin yıllık cirosu (2006) (\$)	Pearson Korelasyonu	0,846(**)	0,744(**)	1	0,001
	Anlamlılık	0,000	0,000		0,995
	N	26	30	34	34
Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi	Pearson Korelasyonu	0,129	0,203	0,001	1
	Anlamlılık	0,531	0,274	0,995	
	N	26	31	34	42

** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin sermaye dağılımları arasındaki ilişki;

H_0 hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin sermaye dağılımları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin sermaye dağılımları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin sermaye dağılımları arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.47’de verilmiştir.

Tablo 4.47’deki verilerden şirketlerin sermaye dağılımları arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı iken, sermaye dağılımı ile memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin sermaye dağılımlarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.47.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Sermaye Dağılımları Arasındaki İlişki

		Kuruluşun sermaye dağılımı (Türk)	Kuruluşun sermaye dağılımı (Kırgız)	Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi
Kuruluşun sermaye dağılımı (Türk)	Pearson Korelasyonu	1	-0,976(**)	0,028
	Anlamlılık		0,000	0,862
	N	41	41	41
Kuruluşun sermaye dağılımı (Kırgız)	Pearson Korelasyonu	-0,976(**)	1	-0,103
	Anlamlılık	0,000		0,515
	N	41	42	42
Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi	Pearson Korelasyonu	0,028	-0,103	1
	Anlamlılık	0,862	0,0515	
	N	41	42	42

** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin kuruluş tarihleri arasındaki ilişki;

H₀ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin kuruluş tarihleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin kuruluş tarihleri arasındaki değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile şirketlerin kuruluş tarihleri arasındaki ilişki Ki-Kare Testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.48'da verilmiştir.

Tablo 4.48'deki verilerden şirketlerin kuruluş tarihleri ile memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.48.: Araştırmaya katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Kuruluş Tarihleri Arasındaki İlişki – Ki-Kare Testi

	Değer	df	Anlamlılık
Pearson Ki-Kare	14,633(a)	9	0,102
Oran	17,107	9	0,047
Doğrusal İlişki	2,518	1	0,113
N	42		

Tablo 4.49'daki çapraz veriler incelendiğinde de şirketlerin işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin kuruluş tarihlerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle şirketlerin işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin kuruluş tarihlerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H₀ hipotezi kabul ve H₁ hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.49.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile Şirketlerin Kuruluş Tarihleri Arasındaki İlişki

		Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Ne Memnun Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum	Hiç Memnun Değilim
1990 ve öncesi	Toplam	0	0	0	1	1
	Beklenen Toplam	0,1	0,1	0,6	0,2	1,0
1991-1995	Toplam	1	0	3	1	5
	Beklenen Toplam	0,4	0,7	2,9	1,1	5,0
1996-2000	Toplam	0	0	10	5	15
	Beklenen Toplam	1,1	2,1	8,6	3,2	15,0
2001 ve sonrası	Toplam	2	6	11	2	21
	Beklenen Toplam	1,5	3,0	12,0	4,5	21,0
Toplam	Toplam	3	6	24	9	42
	Beklenen Toplam	3,0	6,0	24,0	9,0	42,0

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleriyle yaptıkları işbirliklerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile işbirliği türü arasındaki ilişki;

H₀ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleriyle yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile işbirliğinin türü değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ hipotezi; Türk şirketlerinin Kırgız şirketleriyle yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile işbirliğinin türü değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyi ile işbirliğinin türü arasındaki ilişki Ki-Kare Testi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4.50’de verilmiştir.

Tablo 4.50'deki verilerden işbirliği türü ile memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.50.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile İşbirliği Türü Arasındaki İlişki – Ki-Kare Testi

	Değer	df	Anlamlılık
Pearson Ki-Kare	22,973(a)	15	0,085
Oran	21,852	15	0,112
Doğrusal İlişki	0,405	1	0,525
N	42		

Tablo 4.51'deki çapraz veriler incelendiğinde de şirketlerin işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin işbirliğinin türüne bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle şirketlerin işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyinin işbirliğinin türünden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır.

Tablo 4.51.: Araştırmaya Katılan Türk Şirketlerinin Kırgız Şirketleri ile Yaptıkları İşbirliğinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi ile İşbirliğinin Türü Arasındaki İlişki

		Stratejik işbirliğinden duyulan memnuniyet derecesi				Toplam
		Hiç Memnun Değilim	Ne Memnun Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum	
Lisans Anlaşması	Toplam	0	1	1	0	2
	Beklenen Toplam	0,1	0,3	1,1	0,4	2,0
Franchising	Toplam	0	1	0	0	1
	Beklenen Toplam	0,1	0,1	,6	0,2	1,0
Ortak Girişim	Toplam	2	3	5	6	16
	Beklenen Toplam	1,1	2,3	9,1	3,4	16,0
Şirket Birleşmesi	Toplam	0	0	0	1	1
	Beklenen Toplam	0,1	0,1	0,6	0,2	1,0
Şirket Satın Alması	Toplam	0	0	4	0	4
	Beklenen Toplam	0,3	0,6	2,3	0,9	4,0
İhracat/ithalat	Toplam	1	1	14	2	18
	Beklenen Toplam	1,3	2,6	10,3	3,9	18,0
Toplam	Toplam	3	6	24	9	42
	Beklenen Toplam	3,0	6,0	24,0	9,0	42,0

4.2.10 Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarına İlişkin Bulgular

Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajları;

$\mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4, \mu_5, \mu_6, \mu_7, \mu_8, \mu_9, \mu_{10}, \mu_{11}$ ve μ_{12} önem dereceleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} = \mu_{12}$$

$H_1: \mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4, \mu_5, \mu_6, \mu_7, \mu_8, \mu_9, \mu_{10}, \mu_{11}$ ve μ_{12} eşit değildir veya en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi; Yetersiz hammadde kaynakları, Niteliksiz işgücü, Kültürel değerlerde farklılık, Ekonomik istikrarsızlık, Politik istikrarsızlık, Yasal düzenlemeler ve bürokratik engeller, Coğrafi konumu, Düşük teknoloji düzeyi, Finansal kaynakların yetersizliği, Farklı örgütsel yapılar, Farklı yönetim anlayışı, Teknik malzeme ve teknik yetersizliği önem dereceleri eşittir.

H₁ hipotezi; Yetersiz hammadde kaynakları, Niteliksiz işgücü, Kültürel değerlerde farklılık, Ekonomik istikrarsızlık, Politik istikrarsızlık, Yasal düzenlemeler ve bürokratik engeller, Coğrafi konumu, Düşük teknoloji düzeyi, Finansal kaynakların yetersizliği, Farklı örgütsel yapılar, Farklı yönetim anlayışı, Teknik malzeme ve teknik yetersizliği önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.52.: Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarının Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	11
Ki-Kare	6,135
Df	11
Anlamlılık	0,864

Kırgız şirketleri ile stratejik işbirliği yapmanın diğer şirketlerle kıyasla başlıca dezavantajlarının Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları Tablo 4.52’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden Kırgız şirketleri ile stratejik işbirliği yapmanın diğer şirketlerle kıyasla başlıca dezavantajların Önem Dereceleri arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.53.: Kırgız Şirketleri ile Stratejik İşbirliği Yapmanın Diğer Şirketlerle Kıyasla Başlıca Dezavantajlarının Önem Dereceleri

Dezavantaj	Ortalama Rank
Yetersiz hammadde kaynakları	6,09
Niteliksiz işgücü	7,05
Kültürel değerlerde farklılık	5,36
Ekonomik istikrarsızlık	5,59
Politik istikrarsızlık	5,55
Yasal düzenlemeler ve bürokratik engeller	5,77
Coğrafi konumu	6,68
Düşük teknoloji düzeyi	6,77
Finansal kaynakların yetersizliği	6,77
Farklı örgütsel yapılar	7,50
Farklı yönetim anlayışı	7,41
Teknik malzeme ve teknik yetersizliği	7,45

Tablo 4.53'deki veriler incelendiğinde Kırgız şirketleri ile stratejik işbirliği yapmanın diğer şirketlerle kıyasla başlıca dezavantajları arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır. İstatistiksel olarak ortalamalarının eşit kabul edilmesinin yanında Niteliksiz işgücü, Farklı örgütsel yapılar, Farklı yönetim anlayışı, Teknik malzeme ve teknik yetersizliği dezavantaj olarak daha ağır basmaktadır.

4.2.11 Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular

Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenleri;

$\mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4, \mu_5, \mu_6, \mu_7, \mu_8, \mu_9, \mu_{10}, \mu_{11}$ ve μ_{12} önem dereceleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} = \mu_{12} = \mu_{13}$$

$H_1: \mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4, \mu_5, \mu_6, \mu_7, \mu_8, \mu_9, \mu_{10}, \mu_{11}, \mu_{12}$ ve μ_{13} eşit değildir veya en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi; Coğrafi konum üstünlüğü, Tedarik kaynaklarına yakınlık, Pazarın büyüklüğü, Devlet tarafından sağlanan teşvikler, İşgücü maliyetlerinin düşüklüğü, Geleneklerde benzerlik, Sanayi deneyimi, Sermaye maliyetlerinin düşük olması, Kaliteli üretim, İleri teknoloji düzeyi, Kolay hammadde temini, Yoğun yurtiçi rekabet ortamı ve Olumlu ülke imajı önem dereceleri eşittir.

H₁ hipotezi; Coğrafi konum üstünlüğü, Tedarik kaynaklarına yakınlık, Pazarın büyüklüğü, Devlet tarafından sağlanan teşvikler, İşgücü maliyetlerinin düşüklüğü, Geleneklerde benzerlik, Sanayi deneyimi, Sermaye maliyetlerinin düşük olması, Kaliteli üretim, İleri teknoloji düzeyi, Kolay hammadde temini, Yoğun yurtiçi rekabet ortamı ve Olumlu ülke imajı önem dereceleri farklıdır.

Tablo 4.54.: Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerinin Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları

N	13
Ki-Kare	5,544
Df	12
Anlamlılık	0,937

Türk şirketlerinin Kırgızistan'ı tercih etme nedenlerinin Önem Derecelerine İlişkin Friedman Testi Sonuçları Tablo 4.54'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerden Türk şirketlerinin Kırgızistan'ı tercih etme nedenlerinin önem dereceleri arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.55.: Türk Şirketlerinin Kırgızistan'ı Tercih Etme Nedenlerinin Önem Dereceleri

Tercih Etme Nedenleri	Ortalama Rank
Coğrafi konum üstünlüğü	7,12
Tedarik kaynaklarına yakınlık	7,65
Pazarın büyüklüğü	7,54
Devlet tarafından sağlanan teşvikler	7,35
İşgücü maliyetlerinin düşüklüğü	5,62
Geleneklerde benzerlik	7,42
Sanayi deneyimi	6,54
Sermaye maliyetlerinin düşük olması	6,23
Kaliteli üretim	7,46
İleri teknoloji düzeyi	5,88
Kolay hammadde temini	6,96
Yoğun yurtiçi rekabet ortamı	7,96
Olumlu ülke imajı	7,27

Tablo 4.55'deki veriler incelendiğinde Türk şirketlerinin Kırgızistan'ı tercih etme nedenleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi red kararı alınmıştır. İstatistiksel olarak ortalamalarının eşit kabul edilmesinin yanında Coğrafi konum üstünlüğü, Tedarik kaynaklarına yakınlık, Pazarın büyüklüğü, Devlet tarafından sağlanan teşvikler, Geleneklerde benzerlik, Kaliteli üretim, Yoğun yurtiçi rekabet ortamı, Olumlu ülke imajı nedenleri daha ağır basmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler

Stratejik işbirliği oluşturan şirketler açısından, gerçekleştirilen işbirliğinde etkili olan faktörler ve uyguladıkları stratejiler kendi aralarında farklılık gösterse dahi, amaçlarında bir paralellik görülmektedir. Şirketlerin amaçları yeni pazarlara açılırken daha kolay girebilme, üretim maliyetlerini azaltma, politik ve finansal riski azaltma şeklinde olmaktadır.

Stratejik İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler, incelendiğinde güvenilirlik – iç tutarlılık analizi ve faktör analizi sonucunda güvenilir olmayan değişkenler arındırılmış ve şirket yöneticilerinin Kırgızistan piyasasında işbirliği oluşturma kararını etkileyen aşağıdaki 5 temel sebep elde edilmiştir.

— **Birinci temel sebep** Kırgızistan devleti tarafından yabancı sermayeye sağlanan kolaylık, vergi indirimi, devlet teşviki ve hukuksal ve politik açıdan pazara girmenin daha avantajlı olmasıdır.

— **İkinci temel sebep** Kırgızistan'daki pazar ile ilgili gelişmeler ve pazarlama alanındaki amaçlardır. İkinci temel sebebin alt sebepleri ise, Pazar payını korumak, Yeni pazarlara açılmak, Şirketin imajını arttırmak, Pazarlama maliyetlerini azaltmak olarak sıralanır.

— **Üçüncü temel sebep** yatırımlar ile ilgili gelişmelerdir. Üçüncü temel sebebin alt sebepleri ise, Ürün çeşidini genişletmek, Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak, Teknoloji ihtiyacıdır.

— **Dördüncü temel sebep** Kırgızistan'da ortak olunması planlanan şirketlerin işgücü kaynaklarından yararlanmak, ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak ve bu şekilde yatırım maliyetlerini azaltmaktır.

— **Beşinci temel sebep** riskleri asgari düzeye indirmeye odaklanmaktır. Beşinci temel sebebin alt sebepleri ise Örgütsel zaafları gidermek, Belirsizliklerden

kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak, Riski paylaşarak olası bir terslik durumunda zararı en az hasarla atlatma stratejisidir.

İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri incelendiğinde aşağıdaki üç temel tercih sebep belirlenmiştir.

— **Birinci temel tercih sebep** tercih edilen Ortağın Piyasadaki Gücüdür. Birinci sebebin alt sebepleri Ortağın uluslararası piyasa gücü, Ortağın uluslararası deneyimi, Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması, Ortağın yönetsel gücü, Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olmasıdır.

— **İkinci temel tercih sebebi** Ortağın Üst yöneticisinin becerileri ve yönetim tarzıdır. İkinci sebebin alt sebepleri İşbirliğini oluşturan iki şirketin üst yönetimi arasındaki güven, Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması, Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleridir.

— **Üçüncü temel tercih sebebi** Ortağın Kaynak Gücüdür. Üçüncü sebebin alt sebepleri Ortağın finansal/kaynak gücü, Ortağın teknolojik gücü, Ortağın piyasadaki itibarıdır.

İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri incelendiğinde aşağıdaki temel tercih sebepler bulunmuştur:

— **Birinci temel sebep** yatırım maliyetleridir. Birinci sebebin alt sebepleri Yatırım maliyetlerini azaltması, Ek finansal kaynaklara sahip olmak ve Satışın artmasıdır.

— **İkinci temel tercih sebep** dış pazar ile ilgili olarak taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebilmek, Dış pazarlara açılmak, Uluslararası pazarlarda deneyim kazanmaktır.

— **Üçüncü temel sebep** rekabet ile ilgili sebeplerdir. Üçüncü temel sebebin alt sebepleri ise Yeni pazarlara girmeyi sağlamak, Pazarlama maliyetlerini azaltmak, Rekabet avantajı sağlamaktır.

— **Dördüncü temel sebep** gelişim ile ilgili Ar-Ge faaliyetlerini artması, Yönetim etkinliğinin artmasıdır.

— **Beşinci temel sebep** verimliliğin artmasıdır. Beşinci temel sebebin alt sebepleri ise Atıl kapasitenin değerlendirilmesi ve Teknoloji sisteminin yenilenmesidir.

İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri incelendiğinde iki temel dezavantaj oluşmaktadır;

— **Birinci temel dezavantaj** ortaklarla yaşanan mali sorunlardır. Alt dezavantajların sebepleri Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşanması, Ortaklar arasında çatışma çıkması, Kar paylaşımında zorluklar yaşanması, Yeni bir potansiyel rakip yaratılması ve Ticari sırların yitirilmesidir.

— **İkinci temel dezavantaj** ise maliyet kontrolünü kaybetmektir. Alt dezavantajların sebepleri Organizasyon üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, Pazar üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, Maliyet kontrolünün zorlaşması, Maliyetlerin artmasıdır.

İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Temel Zorluklar kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak, Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak, İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak, İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak, İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamaktır.

İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar iki ana sorun altında incelenmiştir;

— **Birinci ana sorun** ortak örgütün yapılanmasındaki sorunlardır. Detaylı sorunlar Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü, Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk, Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma, Kar paylaşımında dengesizliktir.

— **İkinci ana sorun** ortaklıkta çıkan anlaşmazlıklardır. Detayları ise Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe, Taraflar arası motivasyon eksikliği, Standart belirlemede anlaşmazlık olarak ortaya çıkmaktadır.

Seçim kriterlerinden sonra karar alarak Kırgızistan'da stratejik işbirliği gerçekleştiren Türk şirketlerin %50'si 2001 yılı öncesi, %50'si 2001 yılı sonrası kurulmuştur. 2001 yılı öncesi kurulmuş şirketlerin %40'ı 2001 yılı öncesi, %60'ı 2001 yılı sonrası işbirliğine yönelmiştir. Kırgızistan'da stratejik işbirliği gerçekleştiren Türk şirketler ağırlıklı olarak inşaat, gıda, ve perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. Personel sayıları ve ciroları açısından KOBİ olarak tabir edilen küçük ve orta ölçekli şirketler Kırgızistan'da daha fazla yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Türk şirketlerinin, Kırgızistan şirketleri ile yaptığı işbirliği türünü, İhracat-İthalat ve ortak girişim şeklinde tercih etmektedirler. İşbirliğine yönelen Türk şirketleri ortaklığın ortalama %90 sermayesine sahiptir. Kırgız şirketlerinin ortaklıktaki ortalama sermayesi %10'dur. İşbirliği sonrasında işbirliklerinin %85'inde ciro artışı %10 kadar olmuştur. Kar durumlarına bakıldığında şirketler işbirliğinden sonra karlılıklarında sağlanan artış oranları baz alınarak incelendiğinde % 38'inin karlılığında artış olmadığı, 30'unun % 10 ve daha az, % 21'inin % 11 - % 50 arasında bir karlılık artışı yaşadığı, % 12'sinin ise % 50'den fazla kar artışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Şirketler işbirliğinden sonra pazar paylarında sağlanan artış oranları baz alınarak incelendiğinde % 11'inin pazar payında artış olmadığı, 46'sının % 10 ve daha az, % 21'inin % 11 - % 50 arasında bir pazar payı artışı yaşadığı, % 21'inin ise % 50'den fazla pazar payı artışı gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında **Pazar Payını Arttırmak faktörünün işbirliği kararı üzerinde etkili** olduğu, Devletin Yerel İşletmelere Sağladığı İmkanlarından Yararlanmak, Ürün Çeşidini ve Üretkenliği Arttırmak, Yatırım ve İşletme Maliyetlerini Azaltmak, Riskleri Kontrol Edebilmek faktörlerinin işbirliği kararı üzerinde kısmen etkili olduğu görülmektedir. Ortağın Altyapısı ve Deneyimi, Ortağın İşbirliği Yapma Yeteneği, Ortağın Güce ve İtibarı faktörlerinin iş birliği ortağının seçim aşamasında önemli olduğu görülmektedir. Rekabet Avantajı faktörünün

işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde önemli olduğu görülmektedir. Maliyet ve Satış Avantajı, Yönetim Etkinliği ve AR-GE Avantajı, Verimlilik Avantajı ve Pazarlama Avantajı faktörlerinin işbirliğinin sağladığı avantajlar içerisinde kısmen önemli olduğu görülmektedir. Ortak ile İlişiklerde Yaşanan Sorunların ve Pazar ve Organizasyon Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesinin büyük ölçüde önemsiz olduğu görülmektedir. Türk şirketlerinin işbirliği oluşturma sürecini biraz zor olarak nitelendirdikleri görülmektedir. Koordinasyon ve Kontrolü Kaybetme ve Sinerji Yaratamama faktörlerinin işbirliği sürecinde kısmen önemli olduğu görülmektedir.

Pazar Payını Arttırmak faktörünün, Devletin Yerel İşletmelere Sağladığı İmkânlarından Yararlanmak, Ürün Çeşidini Ve Üretkenliği Arttırmak, Yatırım Ve İşletme Maliyetlerini Azaltmak ve Riskleri Kontrol Edebilmek faktörlerinden daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ortağın Altyapısı ve Deneyimi, Ortağın İşbirliği Yapma Yeteneği, Ortağın Güce ve İtibarı faktörlerinin önem dereceleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Maliyet ve Satış Avantajı, Pazarlama Avantajı, Rekabet Avantajı faktörlerinin Yönetim Etkinliği ve Ar-Ge Avantajı ve Verimlilik Avantajı faktörlerine göre daha fazla önem taşıdıkları anlaşılmaktadır. Ortak İle İlişiklerde Yaşanan Sorunların, Pazar ve Organizasyon Kontrolün Kaybedilmesine göre daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Koordinasyon ve Kontrolü Kaybetme ve Sinerji Yaratamama faktörlerinin önem dereceleri arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Türk şirketleri tarafından, Kırgız şirketleri ile stratejik işbirliği yapmanın diğer şirketlerle kıyasla başlıca dezavantajları arasında Niteliksiz işgücü, Farklı örgütsel yapılar, Farklı yönetim anlayışı, Teknik malzeme ve teknik yetersizliği önemli dezavantajlar olarak görülmektedir.

Türk şirketlerinin Kırgızistan'ı tercih etme nedenleri arasında Coğrafi konum üstünlüğü, Tedarik kaynaklarına yakınlık, Pazarın büyüklüğü, Devlet tarafından sağlanan teşvikler, Geleneklerde benzerlik, Kaliteli üretim, Yoğun yurtiçi rekabet ortamı, Olumlu ülke imajının önemli olduğu görülmektedir.

Kırgızistan’da faaliyet gösteren Türk şirketlerinin Kırgız şirketleri ile yaptıkları işbirliğinden duydukları memnuniyet düzeyine ilişkin bulgularda Türk şirketlerinin % 7’sinin hiç memnun olmadığı, % 14’ünün kararsız kaldığı, % 57’sinin memnun, % 21’inin ise çok memnun olduğu anlaşılmaktadır. Memnuniyet düzeyinin; şirket cirosu, sermaye dağılımı, şirketlerin kuruluş tarihleri, işbirliği türü arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve bağımsız olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımsızlığını yeni kazanan, diğer ülkelerle entegrasyonu sağlamaya çalışan, tüm sektörlerde teknoloji ihtiyacı duyan ve pazarı boş olan Kırgızistan Türk şirketlerinin ilgisini çekmektedir. Her ne kadar kültür ve geleneklerde benzerlik olsa dahi Kırgızistan’daki hukuk sisteminin henüz tam olarak oturmamış olması, coğrafik olarak Türkiye’den çok uzaklığı gibi olumsuz etkenler Türk şirketlerinin daha dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Hiç bilmedikleri Kırgızistan pazarına daha hızlı ve güvenli bir şekilde girmeleri için Türk şirketlerinin çoğunun yerli şirketle yapmış oldukları stratejik işbirliklerinden memnun olduğu görülmektedir.

Kırgızistan pazarlara açılmak isteyen şirketler önce faaliyette bulunacağı sektör ile ilgili pazarı iyice inceledikten sonra sırasıyla, güvenilir bir yerli şirket bulmalı, yapacağı işbirliğinin türünü belirlemeli, hukuki koşullara uygun bir alt yapı oluşturmalı ve işbirliği oluşturulduktan sonra işbirliğinin yönetimi konusunda yerli şirketle baştan anlaşmalılar. Günümüzde, yaygın yönetim anlayışı olan “Kazan-Kazan” yani her iki tarafın da kazanma şartlarını sağlayacak ilişkiler kurulmaktadır ve şirketler rekabet yerine toplam pazarı paylaşma yolunu seçmektedirler. Stratejik işbirliğinin de temelinde bu felsefe yatmaktadır.

Günümüzde Türkiye’ye nazaran daha düşük bir sermaye ile Kırgızistan pazarında iş yapma fırsatları bulunmaktadır. Ancak günümüzde geçerli olan ihracat ağırlıklı kalkınma modelinin yerini yatırım ağırlıklı kalkınma modeli almaktadır. Küreselleşme sayesinde yaşam standartlarının her yıl yükselmekte olduğu Kırgızistan gibi yabancı pazarlara girmek isteyen şirketler, o ülkelere ihracat yapmanın yanında, yerel şirketlerle stratejik işbirlikleri kurarak, o ülkelerde yatırım yapmalıdırlar. Çünkü Türkiye-Kırgızistan navlun fiyatlarının her geçen yıl artması, yerli üreticilerin güçlenmesi, Çin’in Kırgızistan’a komşu olması ve Çin ürünlerinin

Türk ürünlerine göre ucuz olması ve Kırgız devletinin ileride yerli üreticileri korumaya yönelik gümrük vergilerini yükseltme ihtimali göz önünde bulunduğunda, Türk şirketlerinin Kırgızistan'a ihracatı zorlaşacaktır. Türk şirketlerinin Kırgızistan'daki şirketlerle kuracakları stratejik işbirlikleri, bu pazara girişi kolaylaştırmanın yanında kalıcı olmalarını da sağlayacaktır ve Kırgızistan ile olan politik ilişkilerde önemli bir rol oynayacaktır.

SONUÇ

Küreselleşme her boyutuyla ülkeler üzerinde olumlu veya olumsuz, dengeli veya dengesiz bir şekilde etkisini göstermektedir. Küreselleşme sürecinde küresel ekonomik entegrasyona katılan ülkeler fırsatlarından yararlanıp yaşam standartlarını yükseltmektedir. Sürekli büyümeyi başaramayan ülkeler ise küresel entegrasyona sırtını dönmüş ve küreselleşmenin sunduğu fırsatlardan yararlanmak için gerekli önkoşullara sahip olmayan ülkelerdir. Küreselleşme tüm ülkeleri aynı anda ve aynı ölçüde zenginleştirmemektedir. Hızlı ekonomik büyümenin eşit bir şekilde yayılmamasının pek çok ülkedeki nedeni, kötü yönetim, siyasal ve ekonomik istikrarsızlıktır.

Yurt içindeki yoğun rekabet koşulları Türk şirketlerini de uluslararası pazarlara açılmaya zorlamaktadır. Bu durum Türk girişimcilerini daha düşük sermaye ile rekabetin yoğun olmadığı yeni gelişmekte olan ülkelere yöneltmektedir. Küreselleşme ve teknolojiye çok hızlı gelişmeler, yeni pazarların doğması, yeni fırsatlar yaratmakla birlikte, belirsizlikleri ve rekabeti arttırmaktadır. Bu nedenle yabancı şirketlerin yerli şirketlerle stratejik işbirlikleri yapmalarını gerektirmektedir. Stratejik işbirlikleri, şirketlere daha fazla kaynak ve yetenek, esneklik, etkinlik, yeni pazarlara ve ürünlere erişim, ölçek ekonomisi, dağıtım araçlarının elde edilmesini, risk paylaşımını, yasal ve düzenleyici engellerin aşılmasını sağlamaktadır.

Küreselleşme sürecinde şirketler faaliyetlerini ülke sınırları dışına çıkararak uluslararasılaşmakta ve giderek küresel şirketler haline gelmektedirler. Şirketlerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları, dünya ülkelerini ve farklı şirket ve insanları birbirine yaklaştırarak küreselleşme sürecini hızlandırırken, küreselleşme süreci de şirketleri ülke sınırlarının dışına çıkmaya ve dünya çapında faaliyetlerde bulunmaya zorlamaktadır.

Dünya pazarlarındaki birçok büyük ölçekli şirket stratejik işbirliklerinden yararlanmaktadır. Stratejik işbirlikleri ölçek ekonomileri sağlamak ve faaliyetleri belirli bir hedefte odaklaştırarak teknolojiyi daha çabuk elde etmek, ya da pazarlara daha kolay girebilmek açısından yönlendiricidir.

Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen şirketler için yerli bir şirket ile stratejik işbirliği içerisine girmek Türk şirketleri için oldukça anlamlı bir sonuç vermektedir. Çünkü Türk şirketlerinin bu davranışlarının altında başlıca şu nedenler saptanmıştır;

- Yeni pazarlara girme ve bunu gerçekleştirirken hukuki, politik, ve diğer faktörler sonucunda meydana gelebilecek engelleri aşma,

-Pazar payını arttırmak,

- Ürün çeşidini genişletme,

- Yerli şirketin kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak,

- Ölçek ekonomilerinin getirilerinden faydalanma,

- Teknolojik yenilenme ihtiyacı,

- Maliyet azaltma,

- Risk paylaşımı.

Küreselleşme sonucunda stratejik işbirlikleri artmaktadır. İç pazarda üretim yapan Türk şirketlerinin yakın gelecekte yoğun rekabetle karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Rekabetin giderek arttığı Türkiye pazarında Türk şirketlerinin hayatta kalmak ve pazarlarını genişletmeleri için Kırgızistan gibi gelişmekte olan pazarlara açılırken stratejik işbirlikleri etkili bir araç olmaktadır.

Yapmış oldukları stratejik işbirlikleri ile Türk şirketleri sadece Kırgızistan'ın ekonomisine değil yerli şirketlerin de gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Yerli şirketler Türk şirketleri ile yapmış oldukları stratejik işbirlikleri sayesinde yabancı şirketlerle çalışmayı, uluslararası pazarlara açılmayı öğrenmektedirler.

Yabancı Ortaklı ve Yabancı Sermayeli Şirketler Kırgızistan ekonomisini çok büyük katkıda bulunmaktadır, bu nedenle Kırgızistan bu şirketleri teşvik etmeli ve desteklemeli. Yabancı sermaye Kırgızistan gibi ülkelerin kalkınmalarında son derece büyük öneme sahiptir. Her şeyden önce yabancı sermaye yurt içi tasarruflara ilave katkı sağlamakta, ev sahibi ülkenin yatırım/üretim potansiyelini artırmaktadır. Bu fayda, Kırgızistan gibi kamu harcamalarının ekonomik ve siyasi istikrarsızlıkların nedenleri arasında yer aldığı ülkelerde büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan

DYSY istihdamın artırılmasında, teknoloji transferi, know-how, yabancı ortağın sahip olduğu uluslararası dağıtım kanallarına erişim imkanı ve farklı yönetim-organizasyon şekillerinin ülkeye transferinde bir araç olarak düşünülmektedir.

Kırgızistan'da DYSY'nin artırılması için öncelikle makro ekonomik istikrarın sağlanması, kamu açıklarının önlenmesi ve enflasyonun makul seviyelere çekilmesi gerekmektedir. Kırgızistan'da devam eden ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar Türk şirketlerinin Kırgızistan pazarlarında kalıcı olmasına, Kırgız şirketlerinin yabancı şirketlerle stratejik ortaklıklar kurmasına ve marka yaratmalarına olumsuz yönde tesir etmektedir.

Yabancı sermayenin Kırgızistan'a girişte karşılaştığı önemli sayılabilecek bir problemi bulunmamaktadır. Şikâyetleri, faaliyete başladıktan sonra karşılaştıkları ve karşılaşacakları sorunlara ilişkin olmaktadır. Bu da, yüzde yüz yerli sermayeli şirketlerin de yatırım ve işletme dönemine ilişkin olarak aynı sorunlarla karşı karşıya olması demektir. Söz konusu sorunlara, sadece yabancı sermaye girişini artırmak için değil, aynı zamanda yerli sermayenin daha verimli çalışabileceği ortamın hazırlanması için de çözüm yolu bulunmalıdır. Bu maksatla alınması gereken önlemler arasında aşağıdaki tedbirleri saymak mümkündür:

- Karmaşık olan vergi mevzuatı sadeleştirilmelidir.
- Hukukî sisteminin ve adalet mekanizmasının işleyişindeki aksaklıklar giderilmelidir. (İhtisas mahkemelerinin kurulması, bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin adalet sisteminde kullanılması gibi)
- Keyfi uygulamalara son verilmeli, Kamunun karar alma süreci şeffaflaştırılmalıdır,
- Teşvik sisteminde daha net/belirgin teşvikler yer almalı ve uygulanmalıdır,
- DYSY'lere makul bir süre vergi muafiyeti tanınmalı, gerekli durumlarda arazi tahsisi uygulamasının kapsamı genişletilmelidir.
- Yurtdışındaki vatandaşların Kırgızistan'a yatırım yapması teşvik edilmelidir.
- Komşu ülkelerle olan siyasi ve ekonomik ilişkiler geliştirilmelidir. Kırgızistan'ın risklerini azaltmak amacıyla, komşularıyla karşılıklı güvene dayanan

ekonomik, ticari münasebetlerle desteklenmiş ve derinleştirilmiş ilişkiler kurmasının ülkeye sermaye akımında önemli olduğu açıktır.

- İhracatın artırılması için nasıl hedef ülkeler/pazarlar seçiliyorsa, DYSY çekmek için de hedef ülkeler ve sektörler seçmelidir.

- Türk şirketleri ile Kırgızistan'ı bölgesel güç ve lider konumuna getirecek ortak yatırımlar öngörülmesi, stratejik işbirlikleri kurulmalıdır.

Çalışma bulgularına göre Kırgızistan'daki stratejik işbirlikleri temel olarak Türkiye'de ön planda olan sektörler itibarıyla yoğunlaşmaktadır. Bunlar öncelikle tekstil ve inşaatır. Şirketler Kırgızistan faaliyetlerinde vergi avantajı, maliyet unsuru, güven ve benzeri unsurları dikkate almaktadır. Ayrıca Kırgız hükümetinin şirketlere sağladığı avantajlar da önemlidir. Özellikle Türkiye'nin 1980 sonrası dışa açılımı ve küresel dünya ile entegre olma çabası, 1990'lı yıllarda çeşitli nedenlerle kaçırılan fırsatları yakalama çabası özellikle Orta Asya coğrafyası bakımından önemlidir. Bölge pazarının hızla gelişmesi, tarihsel yakınlık, kültürel bağ ve Türkiye'nin model ülke olabilme özelliği Türk şirketleri için avantajlıdır.

Türkiye ve Türk şirketleri Kırgızistan gibi henüz yeni gelişmekte olan ve rekabetin yoğun olmadığı ülkelere yaptıkları yatırımlar ile gelecek stratejik işbirliği ve yatırım faaliyetleri konusunda deneyim kazanabileceklerdir. Küreselleşmenin bir nedeni ve bağlı bir sonucu olarak değerlendirilen stratejik işbirlikleri aynı şekilde Türk şirketleri için önemli bir deneyim kazanma fırsatı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adda, Jacques: **Ekonominin Küreselleşmesi**, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005.

Akat, Ömer: **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 3. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2004.

Akay, Hüseyin: **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**, Yaylım Matbaası, İstanbul, 1997.

Aktan, Coşkun Can: **Değişim Çağında Yönetim**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Balaam, David: **Introduction to International Political Economy**, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.

Bayram, Nuran: **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004.

Budak, Feyzullah: **Kırgızistan: Dünü, Bugünü, Yarını**, Ocak Yayınları, Ankara, 1997.

Cengiz, Emrah; Gegez, A.Ercan; Arslan, Müge;Pirtini, Serdar; Tıǧlı, Mehmet: **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.

Coşar, Simten: “*Küreselin Neo-Liberal Görüntüleri: Tarihin Sonu Mu?*”, **Global-Yerel Eksende Türkiye**, Der. E. Fuat Keyman, Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yay, İstanbul, 2000,s.194.

Çapraz, İlkey; Demircioǧlu, İpek: **Türkiye’den Yurtdışına Doğrudan Sermaye Yatırımları ve Türk Yatırımcıları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-14, İstanbul, 2003.

Dalay, İsmail: Coşkun, Recai; Altunışık, Remzi; **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.

Deyatelnost Predpriyatiy s İnostrannimi Investitsiyami v Kırgızskoy Respublike 2001-2005, Kırgız Cumhuriyeti İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006.

Doyle, Peter: **Değer Temelli Pazarlama**, Çev. Gülfidan Barış, 2. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004.

Durukan, Tülin: **Franchising Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, 1. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2006.

Düren, A.Zeynep: **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 2. Baskı, İstanbul, Kasım 2002.

Efil, İsmail: **İşletme Yönetimi**, Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Ellwood, Wayne: **Küreselleşmeyi Anlama Kılavuzu**, Çev. Betül Dilan Genç, İkinci Basım, Metis Yayınları, İstanbul, 2003.

Elma, Cevat; Demir, Kamile: **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, Şubat, 2003.

Eren, Erol: Küresel Stratejiler ve Küresel İşbirlikleri, **Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğluna Armağan**, Doğu Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.

Ergin, Esin: **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

Ekren, Nazım: **Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1986.

Esener, Ömer: **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, Nisan, 1997.

Fottler, D. Myron: **Strategic Management of Human Resources In Healt Services Organizations**, Delmar Publishers Inc., 1988, New York, s.24.

Fukuyama, Francis: **Tarihin Sonu mu?**, Der. Mustafa Aydın, Ertan Özensel, 4. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.

Giddens, Anthony: **Sosyoloji**, Çev. Cemal Güzel, 2. Baskı, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2005.

Gilpin, Robert: **The Political Economy of International Relations**, New Jersey:Princeton University Pres, 1987.

Goold, Michael; Campbell, Andrew: **Şirket Stratejisi**, içinde “Umarsız Sinerji Arayışı”, Çev. Ahmet Gürsel, MESS Yayınları, İstanbul, 2000.

Günsoy, Bülent: **Küreselleşme Bir Varoluş Çözümlemesi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

Hirst, Paul; Thompson, Grahame: **Küreselleşme Sorgulanıyor**, 3.Baskı, Çev. Çağla Erdem, Elif Yücel, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003.

Hodgetts, Richard M.: **Yönetim**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.

Karafaroğlu, Mehmet: **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

Karlık, Rıdvan: **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar ve Entegrasyonlar**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1995.

Keyman, E. Fuat: **Küreselleşme, Devlet, Kimlik/Farklılık: Uluslararası İlişkiler Kuramını Yeniden Düşünmek**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000,

Keyman, E.Fuat; Sarıbay, Ali Yaşar: **Global-Yerel Eksende Türkiye**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Kırgızstan v Sifrah 2000, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2001.

Kırgızstan v Sifrah 2000, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2000.

Kırgızstan v Sifrah 2006, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2007.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Kotler, Philip: **Pazarlama Yönetimi**, Millennium Baskı, Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ABD, 2000.

Kotler, Philip; Jatusripitak, Somkid; Maesincee, Suvit: **Ulusların Pazarlanması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, 2.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2005.

Lipschutz, Ronnie D.: **The Clash of Governmentalities: The Fall of the UN Republic and America's Reach for Imperium Exploring Imperium**, University of Sussex, 11 December 2002.

Lipson, Leslie: **Uygarlığın Ahlaki Bunalımları: Manevi Bir Erime mi? Yoksa İlerleme mi?**, Çev. Jale Çam Yeşiltaş, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2003.

Luffman, George; Sanderson, Stuart; Lea, Edward; Kenny, Brian: **İşletme Politikası**, Çev. İbrahim Anıl, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 14. Basım, İstanbul, 2003.

Mutlu, Esin Can: **Uluslararası İşletmecilik**, 2.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005.

Naktiyok, Atılhan: **İç Girişimcilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Öztürk, Pınar: **Ortak Girişim, (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2001.

Porter, Michael E.: **Rekabet Stratejisi**, 2. Basım, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Rhinesmith, Stephen H.: **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev. Gülden Şen, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.

Robertson, Roland: **Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev. Ümit Hürsev Yolsal, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999.

Rodrik, Dani: **Küreselleşme Sınırı Aştı mı?**, Çev. İzzet Akyol, Fatma Ünsal, Kızılelma Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Rugman, Alan: **Globalleşmenin Sonu**, Çev. Sedat Eroğlu, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004.

Saban, Nihal: **Franchising ve Vergilendirme**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Temmuz, 1997.

Sarıbay, Ali Yaşar: "Küreselleşme, Postmodern Uluslaşma ve İslam", **Global-Yerel Eksende Türkiye**, Der. E.Fuat Keyman, Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yay, İstanbul, 2000.

Sarıkamış, Cevat: **Şirket Birleşmeleri**, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003.

Seyitoğlu, Halil: **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayınları, İstanbul, 2003.

Smith, Anthony D.: **Küreselleşme Çağında Milliyetçilik**, Çev. Derya Kömürcü, Everest Yayınları, İstanbul, 2002.

Sumer, Haluk; Pernsteiner, Helmut: **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

Şoğur, Macide: **Franchising**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

Tek, Ömer Baybars: **Pazarlama İlkeleri**, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Tekil, Fehiman: **Adi Kolektif ve Komandit Şirketler Hukuku**, Tekil Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1991.

Tekin, Mehmet: **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 2000.

Tomlinson, John: **Küreselleşme ve Kültür**, Çev. Arzu Eker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2004.

Tonak, E. Ahmet: **Küreselleşme**, 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2004.

Turizm v Kırgızstane 2001-2005, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bişkek, 2006.

Tutar, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

Türker, Masum: Örerler, Esin Okay; **Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2004.

Ulaş, Dilber: **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler (Joint Venture) ve Türkiye’de Uygulamaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003.

Ulusoy, Metin: **Şirketlerin Yeniden Yapılandırılması**, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2004.

Ülgen, Hayri; Mirze, Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul 2004.

Vergin, Nur: **Siyasetin Sosyolojisi**, Bağlam Yay, İstanbul, 2003.

Yazıcıoğlu, Yahşi; Erdoğan, Samiye: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Detay Yayıncılık, 2004.

Yıldız, Habib: **Küreselleşmenin Vergileme Üzerine Etkileri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Yüksel, Mehmet: **Küreselleşme Ulusal Hukuk ve Türkiye**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Yüksel, Öznur: **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, 2. Baskı, Gazi Büro Kitabevi, Ankara 1999.

MAKALELER

“Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı”, **DPT**, Yayın No:DPT: 2544-ÖİK: 560, Ankara, 2000, s.72-96.

“Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu”, **Bişkek, Hükümet Evi**, 1 Şubat, 2001.

Abazov, Rafis: “Bağımsız Kırgızistan: İpek Yolunda 10 Zor Yıl”, **Avrasya Etüdleri**, Özel Sayı, Yaz 2001, s.127-129.

Abazov, Rafis: “Ekonomik Geçiş ve Küresel Baskılar: Kırgızistan Örneği”, **Avrasya Etüdleri**, Sonbahar-Kış, S:18, 2000, s. 45-51.

Ağaoğulları, Mehmet Ali: “Ulusun Egemenliğinden Temsilcilerin Egemenliğine”, **Radikal 2**, Sayı:394, 15 Nisan, 2004.

Aksoylu, Recep Ali: “Franchise İle Bayilik Arasındaki Çizgi”, **Bayım Olurmusun?**, Girişimcilerin Gazetesi, 17 Mart, 2006, s.5.

Asunakutlu, Tuncer; Safran, Barış: “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt 6, Yıl 10,Sayı 21, Ocak 2004, s. 53.

Aydın, Mustafa; Erhan, Çağrı: **Uluslararası İlişkiler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Stradigma Yayınları, Ankara, 2004, Bahar, s.1-5.

Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan Ülke Profilleri, **TİKA**, Ankara 24–25, Kasım, 2000, s.104.

Badie, Bernard: “Realism under Praise, or a Requiem? The Praradigmatic Debate in International Relations”, **International Political Science Review**, Vo:22, No:3,2001, s.254-257.

Barbaros, R. Funda: “Küreselleşme Sürecinde Devletin Rolü:Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, 2004 Türkiye İktisat Kongresi Tebliğ Sunuşları Kitapçığı, **DPT**, İzmir, s.17.

Coşkun, Recai: “Küreselleşmeye Bütüncül Bir Bakış: Vaatler ve Çelişkiler”,Milenyum Armağanı (Özel Sayı), **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2001, s.64-65.

Çağlayan, Zafer: “Küreselleşme”, **Asomedy**, Dosya Yay, 1998 Nisan, s:3-11.

Çatı, Kahraman: “Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 14, Sayı: 200001, İstanbul, Ocak-Şubat, 2000, s.43.

Çelik, Orhan: “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 54, Sayı: 1, Ocak-Mart, 1999, s.28.

Deniz, Nevin: Taştan, Seçil Bal; “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği”, **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E. , Cilt:6, Yıl:10, Sayı: 21, Ocak 2004, s.2.

Deniz, Recep Baki: “Ortak Girişim Stratejisi İle Global Pazarlara Giriş”, **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt: 5, Yıl: 8, Sayı: 18, Haziran 2002, s.37.

Erdem, Tanju: “Gelişmelerin Neo Liberal Küreselleşme Emperyalizmine Gelişmekte Olan Ülkelerin Alternatif Yolu”, **Jeopolitik**, Aylık Strateji Dergisi, Yıl 5, Sayı 25, Şubat 2006, s.43.

Erdil, Oya; İmamoğlu, Salih Zeki; Keskin, Halit: “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ’lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri”, **Öneri**, Marmara Üniversitesi S.B.E., Cilt 5, Yıl:9, Sayı: 19, Ocak 2003, s.23.

Falk, Richard: “World Prisms: The Future of Sovereign States and International Order”, **Harvard International Review**, 1999, s.6.

Gelekçi, Cahit: “Küreselleşme Yaklaşımlarında Milli Devlet”, **Türk Yurdu**, Cilt:25, Sayı: 218, Ekim, 2005, s.65-66.

Gumpel, Werner: “Orta Asya Cumhuriyetlerinde Ekonomik ve Politik Gelişme”, **Avrasya Etüdüleri**, Yaz, 1994, C:1, S:2, s.18-23.

Hoffman, Stanley: “Clash of Globalization”, Copyright 2002 Council on Foreign Relations, Inc. **Foreign Affairs July**, 2002, August, 2002, s.104-109.

Kabasakal, Öner: “Türkiye’nin Türk Cumhuriyetleri ile Ekonomik ve Ticari İlişkileri”, **Avrasya Etüdüleri**, Yaz, 2001, s.39-43.

Kayar, Ahmet Akif: “Rekabet Hukuku Uygulamalarında Yatay İşbirliği Anlaşmaları: Ortak Girişimler Açısından Bir Değerlendirme”, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No: 46, Ankara, 2003, s.3.

Kılıç, Yalın: “Rekabet Politikası Açısından Birleşme ve Devralmalar”, **Devlet Planlama Teşkilatı**, Yayın No: DPT: 2509. Haziran, 2000, s.26.

Kırgızistan Ülke Bülteni, **DEİK**, Şubat, 2006. s.7-14.

Kırgızistan Ülke Raporu, **TİKA**, Ankara, 1993, s. 7.

Köse, Ömer: “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:49, Nisan-Haziran, 2003, s.3.

Kurtz, Stanley: "The Future of 'History'" **Policy Review**, No. 113, June and July 2000. s.56-57.

Özalp, İnan; Ulukan, Cemil; Oktal, Özlem: “Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIII, Sayı:1-2, 1997, s.2.

Porter, Michael: Porter, “Yarının Avantajlarını Yaratmak” **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997, s.121.

Sandıklı, Atilla: “Uluslararası Politik Ekonomi”, **Stratejik Öngörü**, Sayı:9, Tasam Yay, İstanbul, 2006, s.17.

Saran, Sadettin: “Birleşme ve Devralmalarda Nelere Dikkat Etmeli?”, **Geniş Açı**, İstanbul, Eylül, 2005, s.29.

Tağraf, Hasan: “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt3, Sayı 2, 2002, s.37-45.

Tan, Barış: “Birlikten Kuvvet Doğar”, **Capital**, Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 2006/2, Yıl:14, Şubat 2006, s.82.

Uludağ, İlhan: **Sovyetler Birliği Sonrası Bağımsız Türk Cumhuriyetleri ve Türk Gruplarının Sosyo-Ekonomik Analizi ve Türkiye ile İlişkileri**, TOBB Yayınları, No: 249, 1992, İstanbul, s.320-321.

Ünaldı, Haluk: “Stratejik Yönetim Nedir? Ne Değildir?”, **Kobi Efor**, Aralık, 2002, s.24.

Yılğör, Ayşe Gül: “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri”, **Öneri, Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi**, Cilt:5, Yıl: 8, Sayı: 18, Haziran 2002, s.119.

İNTERNET

“Comprehensive Development Framework of The Kyrgyz Republic to 2010”, **IMF**, s. 22, www.imf.org/External/NP/prsp/2002/kgz/eng/120902.pdf.

“Kırgız Cumhuriyeti Ülke Raporu”, **DTM**, www.dtm.gov.tr, erişim: 09.03.2007

“Küreselleşme, Büyüme ve Gelir Dağılımı”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, www.dtm.gov.tr, erişim: 13.01.2006.

“Kyrgyz Republic and ADB”,
ADB, www.adb.org/Documents/CSPs/KGZ/default.asp.

“Outsourcing The U.S. Business Revolution”,
<http://www.corbettassociates.ca/main/resource/research/preview/outrev.html>,
erişim: 12.07.2007.

“Strategiya Deyatelnosti EBRR v Kirgizskoy Respublike”, **EBRD**, 16.11.2004. s.43,
www.ebrd.org/about/strategy/country/kyrg/stratkyr.pdf.

“Stratejik Ortaklıklar”, <http://www.pdf.com.tr/viewCategory.php?parentId=4&id=73>,
erişim: 13.10.2005.

“There Major Areas Companies Outsources”
<http://www.outsourcing.com/howandwhy/areas/main.htm>, 18.07.2006.

AB KOBİ ve Rekabet Politikası hakkında ayrıntılı bilgi, <http://www.deltur.cec.eu.int/>

Acartürk, Ertuğrul; Arslaner, Hakan: “Geçiş Ülkelerinde Devletin Ekonomik Rolü Yabancı Sermaye ve Özelleştirme: Kırgızistan Örneği”,
www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ertugrulkahan.doc, erişim: 07.02.2007.

Adem, İsmail: “KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kırgızistan Cumhuriyeti Ülke Raporu”, Şubat, 2005,
www.abmankara.org.tr, erişim, 27.02.2007.

Akdiş, Muhammet: “Orta Asya Türk Cumhuriyetleri İle Ekonomik, Sosyal, Kültürel İlişkiler-Bölgeye Yabancı İlgisi ve Beklentiler”,
<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/temmuz99/ortaasya.htm>,
erişim: 19.03.2007.

Aktan, Coşkun Can: “Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme”, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi**, Temmuz-1998, www.dtm.gov.tr,
erişim: 18.01.2006.

Aktan, Coşkun Can: “Stratejik Yönetimin Özellikleri”,
www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm, erişim: 15.12.2005.

Asya Kalkınma Bankası, **DTM**,

<http://www.dtm.gov.tr/DUNYA/ulus/21asyakaba.htm>, erişim: 12.02.2007.

Bahadır, Akın H.; Bahadır: “Girişimcilik ve Küçük İşletmeler Açısından Elektronik Ticaret Kavramlar, Örnekler, Öneriler”, 2006,

www.stratejiyonetim.com/eticaretvekobiler.htm , erişim: 24.06.2007;

Bayraç, Naci: “Yeni Ekonomi’nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları”, 2006, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=443, erişim: 23.06.2007.

Benk, Serkan; Akdemir, Tekin: “Globalleşme ve Ekonomik Değişim”,

www.ceterisparibus.net/dunya/kuresellesme.htm, erişim: 16.01.2006

Büke, Sevinç: “Şirket Evlilikleri”, www.izto.org.tr, erişim: 23.07.2004.

Çetintaş, Hakan: “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, Temmuz, 2001, www.tisk.org.tr, erişim: 3.10.2005.

Doğan, Özlem İpekgil; Marangoz, Mehmet: “Kobi’lerin Dış Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama”, Nisan 2002, www.dtm.gov.tr, erişim: 9.10.2005.

Dunford, Michael: “Globalization and Theories of Regulation”, School of European Studies University of Sussex, Falmer, Brighton BN1 9QN, s.161-162, <http://www.geog.sussex.ac.uk/research/economic/glreg.pdf>.

Gençler, Ayhan: “Kırgızistan’ın Ekonomik Alanda Yeniden Yapılanmasının İş Piyasasına Yansımaları”, “**İş,Güç**”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Yıl:2002, www.isgucdergi.org.

Gençler, Ayhan: “Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Sendikalar”, “**İşGüç**” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Yıl: 2002, www.isgucdergi.org, erişim: 07.01.2006.

Gürak, Hasan: “Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı”, **Verimlilik Dergisi**, 2003-2, www.bilgiyonetimi.org, erişim:14.01.2006.

http://www.adb.org/KYRM/default_ru.asp, erişim: 26.03.2007.

Intriligater, Michael: “Globalizatsia Kak Istochnik Mezhdunarodnih Konfliktov i Obostrenia Konkurentsii”, www.val--s.narod.ru, erişim: 17.01.2006.

Karahan, Başak; Akın, Özgür: “Stratejik Planlama”, www.ozyazilim.com/ozgur/, erişim: 27.11.2003.

Kırgızistan Aylık Raporu, **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**,
www.counsellors.gov.tr/upload/KIR/Aralik.doc, Aralık,2006.

Kırgızistan, <http://www.birseयोगren.com/hakkında/kirgizistan-cumhuriyeti>.

Kıryanov, Sergey: “Maloe Predprinimatelstvo-Vrag Globalizatsii”, 17.01.2005,
<http://groups.paideia.ru>, erişim:12.09.2005.

Maklakov, Andrey: “Globalizatsia:İh Dengii-Nashi Dushi”, 20.05.2004,
www.dialogs.org.ua, erişim: 17.01.2006.

Malyarov, O.V.: “Perehodnaya Ekonomika v Usloviah Globalizatsii: Rol Gosudarstva”, www.budgetrf.ru, erişim: 17.01.2006.

Meriç, Metin: “Geçiş Sürecinde Türk Cumhuriyetleri’nde IMF’in Rolü”
<http://web.deu.edu.tr/ab/MAKALE/deu%20MAK/0001.doc>, erişim:18.12.2006

Normatov, Naivat: “Kırgızistan’da Türk Yatırımcılarının Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları”, **İş,Güç**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, 2004, www.isgucdergi.org, erişim:14.02.2006.

Odyakmaz, Nemci: “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, Temmuz 2000. **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı**, www.dtm.gov.tr, erişim: 14.01.2006.

Olgun, Onur: “Mergers (Şirket Birleşmeleri)”, www.cvtr.net, erişim: 19.09.2003.

Otay, Filiz: “Pazarlama İletişiminde Global Pazarlama Stratejisi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, Sayı, 4, Ocak, 2001. www.iletisim.selcuk.edu.tr. erişim: 01.03.2006.

Ölçer, Ferit: “Küresel Rekabette Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar”, **Başak Ekonomi Dergisi**, 27 Ekim 2002. www.basakekonomi.com.tr.

Paklin, Nikolay: “Chto Sulit Rossii Globalizatsia”, www.rg.ru, erişim: 08.01.2006.

Skripkina, Elena: “Globalization and Its Influence on The Economy of Ukraine”, www.kneu.kiev.ua, erişim: 17.01.2006.

Şenses, Fikret: “Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Bir Fırsat mı, Engel mi?”, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü**, ERC Working Paper in Economic 04/09, Ağustos 2002, s. 1-17, www.erc.metu.edu.tr. erişim:12.01.2006.

www.kabar.kg, Bişkek, erişim: 23.03.2007.

www.kygyzinvest.org/rus/analitic/sep2000.

www.kyrgyzinvest.org

www.worldbank.org.

Yaman, Şahin: “Türk Cumhuriyetlerinde Ekonomik Reformların 10 Yılı”,
www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/Ocakozel2002/reform.htm.

Yüce, Mehmet: “Kırgız Cumhuriyetinin Serbest Piyasa Ekonomisine Uyum Sorusu”,
“**İş,Güç**” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, 2003,
www.isgucdergi.org, erişim: 23.12.2005.

Yüce, Mehmet: “Kırgızistan’ın Gelir Dağılımına Genel Bir Bakış”, “**İş,Güç**”
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, 2003,
www.isgucdergi.org, erişim: 23.12.2005.

EKLER

EK 1: Anket Formu

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE YÖNELİK BİR ANKET ÇALIŞMASI

1. Şirketinizin adı
2. Şirketinizin kuruluş tarihi
3. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör/sektörler.
.....
.....
4. Şirketinizdeki toplam personel sayısı (yönetici, memur, işçi, vb. dahil).
.....
5. Şirketinizin yıllık satış tutarını belirtiniz.
2004 2005 2006
6. Yapmış olduğunuz işbirliğinin türü
 Lisans Anlaşması
 Franchising
 Ortak Girişim
 Outsourcing
 Şirket Birleşmesi
 Şirket Satınalması
 İhracat/İthalat (Acentelik, Temsilcilik, Distribütörlük veya Satış Yetkisi)
 Diğer (Lütfen Belirtin)
7. İşbirliğine ilk yönelme tarihiniz
.....
8. Kuruluşunuzun sermaye dağılımı.
Türk sermaye oranı %
Kırgız sermaye oranı %
9. İşbirliğinden sonra satış cironuzda sağlanan artış oranı.
Artış olmamıştır
Artış olmuştur %.....
10. İşbirliği oluşturduktan sonra karlılığındaki artış oranını belirtiniz.
Artış olmamıştır
Artış olmuştur %.....
11. İşbirliği sonrası Pazar payınızdaki meydana gelen artış oranı
Artış olmamıştır
Artış olmuştur %.....

12. İşbirliğini oluşturma kararınızda aşağıda belirtilen faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu belirtiniz.

Faktörler	Etkisiz	Az Etkili	Etkili	Çok Etkili
Rekabetin üstesinden gelmek				
Pazar payını korumak				
Pazara daha hızlı girmek				
Yeni pazarlara açılmak				
Ürün çeşidini genişletmek				
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak				
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak				
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak				
Şirketin imajını arttırmak				
Örgütsel zaafı gidermek				
Yatırım maliyetlerini azaltmak				
Pazarlama maliyetlerini azaltmak				
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak				
Vergi avantajlarına sahip olma				
Devlet teşviklerinden yararlanma				
Daha hızlı küresel şirket haline gelme				
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek				
Teknoloji ihtiyacı				
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak				
Riski paylaşma				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

13. İşbirliği oluştururken ortaklık seçim aşamasında aşağıda belirtilen kriterlerin ne derece önemli olduğunu belirtiniz.

Faktörler	Önemsiz	Az Önemli	Önemli	Çok Önemli
Ortağın finansal/kaynak gücü				
Ortağın teknolojik gücü				
Ortağın itibarı				
Ortağın faaliyetlerle ilişkili olması				
Ortağın uluslararası piyasa gücü				
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven				
Ortağın uluslararası deneyimi				
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması				
Ortağın yönetsel gücü				
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması				
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması				
Ülke kültürleri arasındaki benzerlik				
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri				
Ortağın Kırgızistan pazarını tanınması				
Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlaması				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

14. Şirketinizin işbirliğinden sağladığı avantajların önemlerini ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Faktörler	Önemsiz	Az Önemli	Önemli	Çok Önemli
Yeni pazarlara girmemizi sağladı				
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı				
Yatırım maliyetlerimizi azalttı				
Riskimizi azalttı				
Rekabet avantajı sağladı				
Atıl kapasitemizi değerlendirdik				
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik				
Ek finansal kaynaklara sahip olduk				
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı				
Yönetim etkinliğimiz arttı				
Teknoloji yeniledik				
Satışımız arttı				
Dış pazarlara açıldık				
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

15. Yapmış olduğunuz işbirliğinin dezavantajlarının önemlerini ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Faktörler	Önemsiz	Az Önemli	Önemli	Çok Önemli
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik				
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik				
Maliyet kontrolü zorlaştı				
Maliyetler arttı				
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık				
Ortaklar arasında çatışma çıktı				
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık				
Kültürel çatışma çıktı				
Yeni bir potansiyel rakip yarattık				
Ticari sırlarımızı yitirdik				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

16. Stratejik işbirliği oluşturma sürecinde aşağıda belirtilen durumların ne derece zor olduğunu belirtiniz.

Faktörler	Hiç zor değil	Biraz zor	Zor	Çok Zor
Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak				
Güvenli bir ortak bulmak				
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak				
Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak				
Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek				
İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak				
İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak				
İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak				
Tarafların ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

17. Stratejik işbirliğinde şirketinizde ortak hareket etmekten doğan sorunların önemlerini ölçek üzerinde işaretleyiniz.

Faktörler	Önemsiz	Az Önemli	Önemli	Çok Önemli
Farklı iki örgütü koordine etme gücü				
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk				
Teknolojik yenilenmede anlaşmazlık				
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma				
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe				
Taraflar arası motivasyon eksikliği				
Kar paylaşımında dengesizlik				
İmaj yaratmada dengesizlik				
Standart belirlemede anlaşmazlık				
Diğer (lütfen belirtiniz)				

18. Yapmış olduğunuz stratejik işbirliğinden duyduğunuz memnuniyet derecesini aşağıda işaretleyiniz.

Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Ne memnun, ne memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum

19. Yeni bir işbirliği oluşturmayı düşünen ortağın aşağıda belirtilen işe başlangıç düşüncelerini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız.

- Şirket kendisine ihtiyaç duyduğu katma değeri sağlayacak ortağı aramalıdır.
- İşbirliğinde en önemli unsur tarafların karşılıklı fayda sağlayacaklarına ilişkin inançtır.
- Seçilecek taraf makul büyüklükte ve güçte bir şirket olmalıdır.

20. Kırgız şirketleri ile stratejik işbirliği yapmanın diğer şirketlerle kıyasla başlıca dezavantajı nelerdir? (1 en dezavantajlı durumu temsil etmek üzere 1'den 12'ye kadar sıralayınız)

- Yetersiz hammadde kaynakları
- Niteliksiz işgücü
- Kültürel değerlerde farklılık
- Ekonomik istikrarsızlık
- Politik istikrarsızlık
- Yasal düzenlemeler ve bürokratik engeller
- Coğrafi konumu
- Düşük teknoloji düzeyi
- Finansal kaynakların yetersizliği
- Farklı örgütsel yapılar
- Farklı yönetim anlayışı
- Teknik malzeme ve teknik yetersizliği

21. Türk şirketlerinin Kırgızistan'ı tercih etme nedeni sizce aşağıdakilerden hangileridir? 1'den 13'e kadar önem sırasına göre sıralayınız.

- Coğrafi konum üstünlüğü
- Tedarik kaynaklarına yakınlık
- Pazarın büyüklüğü
- Devlet tarafından sağlanan teşvikler
- İşgücü maliyetlerinin düşüklüğü
- Geleneklerde benzerlik
- Sanayi deneyimi
- Sermaye maliyetlerinin düşük olması
- Kaliteli üretim
- İleri teknoloji düzeyi
- Kolay hammadde temini
- Yoğun yurtiçi rekabet ortamı
- Olumlu ülke imajı
- Diğer (lütfen belirtiniz)

Teşekkür ederim.

EK 2: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek-2.1.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (20 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Rekabetin üstesinden gelmek	46,8095	88,646	0,122	0,839
Pazar payını korumak	46,8095	84,109	0,413	0,827
Pazara daha hızlı girmek	46,3571	87,552	0,205	0,835
Yeni pazarlara açılmak	46,3571	81,699	0,522	0,822
Ürün çeşidini genişletmek	46,9524	82,973	0,343	0,831
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	47,1190	80,156	0,569	0,819
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	46,8095	82,548	0,434	0,826
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	46,7619	81,405	0,415	0,827
Şirketin imajını arttırmak	46,2619	85,369	0,404	0,828
Örgütsel zaafaları gidermek	47,1190	82,400	0,381	0,829
Yatırım maliyetlerini azaltmak	46,8810	81,034	0,561	0,820
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	46,8810	80,303	0,539	0,821
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	46,5714	82,397	0,521	0,823
Vergi avantajlarına sahip olma	47,1190	80,449	0,450	0,825
Devlet teşviklerinden yararlanma	47,2143	83,538	0,303	0,833
Daha hızlı küresel şirket haline gelme	46,4286	88,202	0,131	0,839
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	46,5476	81,181	0,565	0,820
Teknoloji ihtiyacı	47,4048	78,491	0,651	0,815
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	46,9286	84,214	0,383	0,828
Riski paylaşma	46,6429	86,918	0,305	0,831

Tablo Ek 2.2.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (17 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Pazar payını korumak	38,6190	75,656	0,346	0,842
Yeni pazarlara açılmak	38,1667	72,679	0,505	0,835
Ürün çeşidini genişletmek	38,7619	73,649	0,340	0,844
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	38,9286	71,141	0,558	0,832
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	38,6190	73,266	0,431	0,838
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	38,5714	71,422	0,453	0,838
Şirketin imajını arttırmak	38,0714	75,580	0,429	0,839
Örgütsel zaafaları gidermek	38,9286	72,653	0,403	0,840
Yatırım maliyetlerini azaltmak	38,6905	71,438	0,586	0,831
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	38,6905	71,585	0,510	0,834
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	38,3810	72,729	0,546	0,833
Vergi avantajlarına sahip olma	38,9286	71,336	0,444	0,838
Devlet teşviklerinden yararlanma	39,0238	73,731	0,323	0,845
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	38,3571	72,138	0,551	0,833
Teknoloji ihtiyacı	39,2143	69,685	0,633	0,828
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	38,7381	74,393	0,410	0,839
Riski paylaşma	38,4524	77,278	0,312	0,843

EK 3: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek 3.1.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (15 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Ortağın finansal/kaynak gücü	39,5476	36,742	0,597	0,760
Ortağın teknolojik gücü	39,9286	36,653	0,533	0,765
Ortağın itibarı	39,1190	41,181	0,408	0,780
Ortağın faaliyetlerle ilişkili olması	39,3095	41,438	0,304	0,784
Ortağın uluslararası piyasa gücü	39,7143	37,087	0,536	0,765
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven	38,9524	41,071	0,318	0,783
Ortağın uluslararası deneyimi	39,6190	37,607	0,551	0,765
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	39,4048	38,686	0,572	0,767
Ortağın yönetsel gücü	39,6667	37,398	0,580	0,763
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	39,4286	38,007	0,484	0,770
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	40,4048	37,905	0,422	0,776
Ülke kültürleri arasındaki benzerlik	39,9048	43,405	-0,007	0,811
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	39,9048	37,649	0,462	0,772
Ortağın Kırgızistan pazarını tanınması	39,4286	41,422	0,181	0,794
Hammadde ve doğal kaynaklara erişim sağlanması	40,3333	40,715	0,175	0,799

Tablo Ek 3.2.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (12 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Ortağın finansal/kaynak gücü	31,7857	30,465	0,649	0,813
Ortağın teknolojik gücü	32,1667	30,240	0,594	0,818
Ortağın itibarı	31,3571	34,869	0,439	0,832
Ortağın faaliyetlerle ilişkili olması	31,5476	36,205	0,177	0,845
Ortağın uluslararası piyasa gücü	31,9524	30,534	0,611	0,817
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven	31,1905	34,499	0,376	0,834
Ortağın uluslararası deneyimi	31,8571	31,345	0,596	0,818
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	31,6429	32,235	0,640	0,818
Ortağın yönetsel gücü	31,9048	31,747	0,559	0,821
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	31,6667	31,984	0,496	0,826
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	32,6429	32,235	0,400	0,836
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	32,1429	31,589	0,480	0,828

Tablo Ek 3.3.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (11 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Ortağın finansal/kaynak gücü	28,6190	28,925	0,649	0,821
Ortağın teknolojik gücü	29,0000	28,634	0,601	0,825
Ortağın itibarı	28,1905	33,231	0,438	0,840
Ortağın uluslararası piyasa gücü	28,7857	28,807	0,630	0,823
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven	28,0238	32,756	0,390	0,842
Ortağın uluslararası deneyimi	28,6905	29,829	0,590	0,827
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	28,4762	30,695	0,634	0,825
Ortağın yönetsel gücü	28,7381	30,296	0,544	0,830
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	28,5000	30,451	0,491	0,835
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	29,4762	30,646	0,399	0,844
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	28,9762	29,975	0,483	0,836

EK 4: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek 4.1.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (14 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Yeni pazarlara girmemizi sağladı	33,8333	54,484	0,470	0,858
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı	34,0714	52,702	0,575	0,852
Yatırım maliyetlerimizi azalttı	34,1667	53,947	0,474	0,857
Riskimizi azalttı	34,1429	57,247	0,252	0,867
Rekabet avantajı sağladı	33,9524	54,925	0,512	0,857
Atıl kapasitemizi değerlendirdik	34,2381	52,088	0,465	0,859
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik	33,8810	54,107	0,485	0,857
Ek finansal kaynaklara sahip olduk	34,4762	51,134	0,576	0,852
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	34,3095	54,365	0,382	0,862
Yönetim etkinliğimiz arttı	34,2381	53,991	0,486	0,857
Teknoloji yeniledik	34,6667	48,081	0,642	0,848
Satışımız arttı	33,9524	50,290	0,694	0,845
Dış pazarlara açıldık	34,1190	48,351	0,727	0,842
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık	34,1667	50,630	0,516	0,856

Tablo Ek 4.2.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (13 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Yeni pazarlara girmemizi sağladı	31,1905	51,475	0,474	0,861
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı	31,4286	49,812	0,572	0,855
Yatırım maliyetlerimizi azalttı	31,5238	51,329	0,443	0,862
Rekabet avantajı sağladı	31,3095	52,073	0,498	0,860
Atıl kapasitemizi değerlendirdik	31,5952	49,076	0,472	0,861
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik	31,2381	50,918	0,506	0,859
Ek finansal kaynaklara sahip olduk	31,8333	48,337	0,569	0,855
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	31,6667	51,203	0,396	0,865
Yönetim etkinliğimiz arttı	31,5952	50,832	0,504	0,859
Teknoloji yeniledik	32,0238	45,292	0,642	0,851
Satışımız arttı	31,3095	47,438	0,694	0,848
Dış pazarlara açıldık	31,4762	45,573	0,725	0,844
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık	31,5238	47,816	0,512	0,860

EK 5: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek 5.1.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (10 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	14,9762	41,829	0,760	0,915
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik	15,0476	42,876	0,756	0,916
Maliyet kontrolü zorlaştı	15,0714	44,117	0,751	0,916
Maliyetler arttı	15,0714	45,092	0,625	0,922
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık	14,8095	41,573	0,815	0,912
Ortaklar arasında çatışma çıktı	14,8571	43,345	0,692	0,919
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık	14,7143	40,063	0,819	0,912
Kültürel çatışma çıktı	15,2143	47,294	0,556	0,926
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	14,7143	42,648	0,685	0,920
Ticari sırlarımızı yitirdik	14,8810	42,254	0,697	0,919

Tablo Ek 5.2.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	13,5952	36,783	0,774	0,914
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik	13,6667	37,984	0,750	0,916
Maliyet kontrolü zorlaştı	13,6905	39,097	0,751	0,917
Maliyetler arttı	13,6905	40,024	0,624	0,923
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık	13,4286	36,641	0,821	0,911
Ortaklar arasında çatışma çıktı	13,4762	38,499	0,679	0,920
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık	13,3333	35,350	0,813	0,911
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	13,3333	37,691	0,686	0,920
Ticari sırlarımızı yitirdik	13,5000	37,378	0,693	0,920

EK 6: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek 6.1.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak	16,5714	21,178	0,492	0,797
Güvenli bir ortak bulmak	16,4286	22,934	0,333	0,814
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	17,1905	20,987	0,577	0,786
Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak	17,5000	19,817	0,629	0,778
Yasal kısıtlamaların üstesinden gelmek	17,3571	22,821	0,325	0,816
İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak	17,4286	20,592	0,602	0,782
İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	17,4286	20,495	0,640	0,778
İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	17,8571	20,857	0,704	0,774
Tarafların ortaklığa yapacağı katkıyı belirlemek	17,6667	22,423	0,337	0,816

Tablo Ek 6.2.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (6 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak	9,7381	12,003	0,462	0,837
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	10,3571	11,650	0,589	0,810
Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak	10,6667	10,715	0,650	0,797
İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak	10,5952	11,369	0,612	0,805
İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	10,5952	11,027	0,707	0,786
İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	11,0238	11,926	0,646	0,801

Tablo Ek 6.3.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (5 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak	7,5000	8,500	0,533	0,832
Ortak aramak için gerekli fonları sağlamak	7,8095	7,621	0,615	0,813
İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak	7,7381	7,808	0,661	0,797
İşbirliğinin nasıl yönetileceği konusunda ortaklarla anlaşma sağlamak	7,7381	7,613	0,740	0,775
İşbirliğinden elde edilecek kazançların nasıl paylaşılacağı konusunda anlaşma sağlamak	8,1667	8,435	0,666	0,800

EK 7: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri

Tablo Ek 7.1.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (9 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	17,4762	28,499	0,507	0,854
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	17,6429	26,430	0,702	0,835
Teknolojik yenilenmede anlaşmazlık	18,1190	29,473	0,374	0,866
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	17,5952	25,759	0,701	0,835
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	17,5238	26,743	0,668	0,839
Taraflar arası motivasyon eksikliği	17,4524	28,010	0,502	0,855
Kar paylaşımında dengesizlik	17,9286	26,019	0,716	0,833
İmaj yaratmada dengesizlik	17,6429	27,943	0,512	0,854
Standart belirlemede anlaşmazlık	17,8571	27,735	0,625	0,844

Tablo Ek 7.2.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Ölçeğin Güvenilirliğine Etkileri (8 madde)

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	15,6905	24,121	0,524	0,859
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	15,8571	22,321	0,707	0,840
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	15,8095	21,719	0,703	0,840
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	15,7381	22,588	0,676	0,843
Taraflar arası motivasyon eksikliği	15,6667	23,593	0,526	0,860
Kar paylaşımında dengesizlik	16,1429	21,979	0,716	0,838
İmaj yaratmada dengesizlik	15,8571	23,979	0,483	0,865
Standart belirlemede anlaşmazlık	16,0714	23,678	0,610	0,851

EK 8: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktör Analizleri

Tablo Ek 8.1.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	5,120	30,119	30,119	2,430	14,295	14,295
2	1,972	11,602	41,720	2,357	13,864	28,159
3	1,578	9,285	51,006	2,223	13,076	41,234
4	1,401	8,239	59,245	2,190	12,881	54,116
5	1,137	6,686	65,931	2,009	11,815	65,931
6	0,952	5,601	71,532			
7	0,786	4,626	76,158			
8	0,732	4,306	80,464			
9	0,633	3,723	84,187			
10	0,568	3,344	87,530			
11	0,506	2,975	90,506			
12	,450	2,647	93,153			
13	0,375	2,206	95,359			
14	0,320	1,885	97,243			
15	0,183	1,079	98,323			
16	0,176	1,036	99,359			
17	0,109	0,641	100,000			

Tablo Ek 8.2.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Pazar payını korumak	0,434	-0,542	-0,452	-0,135	0,090
Yeni pazarlara açılmak	0,593	-0,277	-0,111	0,237	-0,160
Ürün çeşidini genişletmek	0,423	-0,406	0,048	0,244	0,507
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	0,640	-0,039	-0,148	-0,004	0,078
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	0,530	-0,162	0,108	-0,544	0,319
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	0,559	-0,079	0,255	-0,454	-0,278
Şirketin imajını arttırmak	0,518	-0,033	0,075	0,354	-0,385
Örgütsel zaafı gidermek	0,480	0,428	0,299	0,209	0,390
Yatırım maliyetlerini azaltmak	0,641	0,188	0,054	-0,567	0,192
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	0,614	-0,368	-0,231	-0,116	-0,415
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	0,631	0,002	0,023	0,345	0,146
Vergi avantajlarına sahip olma	0,508	0,375	-0,494	0,086	-0,115
Devlet teşviklerinden yararlanma	0,384	0,655	-0,465	0,125	0,144
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	0,627	0,442	-0,045	-0,091	-0,199
Teknoloji ihtiyacı	0,718	-0,311	0,038	0,269	0,121
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	0,489	0,410	0,415	-0,025	-0,165
Riski paylaşma	0,399	-0,136	0,688	0,191	-0,124

Tablo Ek 8.3.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Pazar payını korumak	0,518	0,024	0,297	0,366	-0,471
Yeni pazarlara açılmak	0,596	0,126	0,041	0,373	0,104
Ürün çeşidini genişletmek	0,087	-0,095	0,123	0,792	-0,053
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	0,336	0,315	0,304	0,360	0,066
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	0,057	-0,015	0,798	0,276	-0,006
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	0,402	-0,039	0,624	-0,087	0,329
Şirketin imajını arttırmak	0,558	0,172	-0,126	0,168	0,405
Örgütsel zaafaları gidermek	-0,261	0,378	0,159	0,452	0,508
Yatırım maliyetlerini azaltmak	0,047	0,303	0,823	0,111	0,153
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	0,812	0,080	0,281	0,076	-0,031
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	0,261	0,293	0,042	0,556	0,274
Vergi avantajlarına sahip olma	0,299	0,753	0,065	0,048	-0,018
Devlet teşviklerinden yararlanma	-0,071	0,903	0,025	0,085	0,011
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	0,255	0,576	0,310	-0,031	0,381
Teknoloji ihtiyacı	0,457	0,085	0,154	0,654	0,184
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	0,067	0,252	0,257	-0,008	0,688
Riski paylaşma	0,201	-0,298	0,095	0,279	0,698

Tablo Ek 8.4.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	4,764	29,775	29,775	2,286	14,289	14,289
2	1,971	12,320	42,095	2,238	13,986	28,275
3	1,565	9,783	51,878	2,147	13,422	41,696
4	1,401	8,754	60,632	2,141	13,379	55,075
5	1,134	7,090	67,723	2,024	12,647	67,723
6	0,871	5,442	73,165			
7	0,740	4,625	77,790			
8	0,636	3,978	81,768			
9	0,613	3,830	85,597			
10	0,508	3,177	88,774			
11	0,497	3,108	91,882			
12	0,432	2,697	94,579			
13	0,326	2,037	96,616			
14	0,255	1,593	98,209			
15	0,178	1,109	99,318			
16	0,109	0,682	100,000			

Tablo Ek 8.5.: İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Pazar payını korumak	0,414	-0,540	0,459	-0,136	0,098
Yeni pazarlara açılmak	0,620	-0,286	0,160	0,235	-0,122
Ürün çeşidini genişletmek	0,427	-0,410	-0,034	0,244	0,513
Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak	0,543	-0,168	-0,086	-0,545	0,337
Ortağın işgücü kaynaklarından yararlanmak	0,566	-0,086	-0,239	-0,454	-0,273
Ortağın kurulu depo, ofis ve dağıtım ağlarını kullanmak	0,525	-0,038	-0,058	0,354	-0,386
Şirketin imajını arttırmak	0,475	0,425	-0,311	0,210	0,372
Örgütsel zaafı gidermek	0,641	0,184	-0,049	-0,567	0,191
Yatırım maliyetlerini azaltmak	0,604	-0,369	0,243	-0,117	-0,419
Pazarlama maliyetlerini azaltmak	0,635	-0,004	-0,002	0,344	0,166
Kapasite ve kaynak kullanımını arttırmak	0,498	0,377	0,498	0,085	-0,113
Vergi avantajlarına sahip olma	0,384	0,656	0,471	0,124	0,156
Devlet teşviklerinden yararlanma	0,630	0,438	0,057	-0,092	-0,191
Hukuki, ticari, politik ve diğer faktörler sonucu meydana gelen engelleri ortadan kaldırarak yeni pazarlara girebilmek	0,714	-0,316	-0,024	0,269	0,125
Teknoloji ihtiyacı	0,519	0,399	-0,387	-0,026	-0,146
Belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak	0,399	-0,142	-0,691	0,193	-0,146

EK 9: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Faktörlerinin Analizleri

Tablo Ek 9.1.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	4,466	40,603	40,603	3,124	28,396	28,396
2	1,574	14,308	54,911	2,027	18,427	46,823
3	1,114	10,132	65,043	2,004	18,220	65,043
4	0,921	8,377	73,420			
5	0,605	5,503	78,923			
6	0,576	5,235	84,158			
7	0,513	4,663	88,821			
8	0,426	3,875	92,696			
9	0,390	3,548	96,244			
10	0,246	2,241	98,485			
11	0,167	1,515	100,000			

Tablo Ek 9.2.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
Ortağın finansal/kaynak gücü	0,762	-0,105	-0,366
Ortağın teknolojik gücü	0,710	-0,031	-0,428
Ortağın itibarı	0,537	0,269	-0,485
Ortağın uluslararası piyasa gücü	0,735	-0,269	0,102
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven	0,442	0,691	0,010
Ortağın uluslararası deneyimi	0,701	-0,353	0,124
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	0,752	-0,267	0,046
Ortağın yönetsel gücü	0,657	-0,308	0,071
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	0,595	-0,117	0,631
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	0,458	0,531	0,343
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	0,550	0,595	0,116

Tablo Ek 9.3.: İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
Ortağın finansal/kaynak gücü	0,480	0,107	0,696
Ortağın teknolojik gücü	0,377	0,128	0,728
Ortağın itibarı	0,066	0,290	0,713
Ortağın uluslararası piyasa gücü	0,734	0,113	0,269
İşbirliğini oluşturan iki firmanın üst yönetimi arasındaki güven	-0,029	0,772	0,276
Ortağın uluslararası deneyimi	0,761	0,036	0,226
Ortağın tamamlayıcı kaynaklara sahip olması	0,723	0,104	0,326
Ortağın yönetsel gücü	0,683	0,038	0,251
Kurulu pazarlama ve dağıtım kanalına sahip olması	0,760	0,360	-0,242
Yabancı kaynaklardan fon sağlama becerisine sahip olması	0,200	0,754	-0,013
Ortağın geçmişte işbirliği oluşturmada başarılı deneyimleri	0,144	0,772	0,233

EK 10: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizleri

Tablo Ek 10.1.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Değerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	5,131	39,470	39,470	2,513	19,332	19,332
2	1,881	14,469	53,939	2,268	17,444	36,777
3	1,199	9,224	63,163	2,042	15,706	52,483
4	1,064	8,186	71,349	1,867	14,363	66,846
5	1,018	7,830	79,179	1,603	12,333	79,179
6	0,761	5,850	85,029			
7	0,449	3,452	88,481			
8	0,406	3,121	91,602			
9	0,363	2,793	94,395			
10	0,280	2,154	96,549			
11	0,179	1,375	97,924			
12	0,168	1,292	99,216			
13	0,102	0,784	100,000			

Tablo Ek 10.2.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Yeni pazarlara girmemizi sağladı	0,570	-0,407	-0,202	0,281	0,495
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı	0,664	-0,483	0,013	0,080	0,259
Yatırım maliyetlerimizi azalttı	0,546	-0,338	0,568	0,089	0,035
Rekabet avantajı sağladı	0,598	-0,070	-0,004	0,545	-0,014
Atıl kapasitemizi değerlendirdik	0,551	-0,321	-0,447	-0,430	0,249
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik	0,579	0,459	-0,364	0,197	-0,023
Ek finansal kaynaklara sahip olduk	0,664	-0,294	0,180	-0,228	-0,358
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	0,467	0,578	0,365	-0,163	0,398
Yönetim etkinliğimiz arttı	0,566	0,615	0,305	-0,003	0,253
Teknoloji yeniledik	0,701	-0,027	0,058	-0,582	-0,050
Satışımız arttı	0,781	-0,015	0,195	0,179	-0,445
Dış pazarlara açıldık	0,797	0,001	-0,202	0,027	-0,266
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık	0,596	0,500	-0,403	0,017	-0,142

Tablo Ek 10.3.: İşbirliğinin Sağladığı Avantajların Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Yeni pazarlara girmemizi sağladı	0,052	0,128	0,889	0,035	0,209
Pazarlama maliyetlerimizi azalttı	0,373	0,016	0,714	0,049	0,312
Yatırım maliyetlerimizi azalttı	0,668	-0,239	0,408	0,274	0,000
Rekabet avantajı sağladı	0,369	0,401	0,552	0,070	-0,229
Atıl kapasitemizi değerlendirdik	0,045	0,192	0,384	-0,054	0,815
Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik	0,044	0,791	0,154	0,251	0,054
Ek finansal kaynaklara sahip olduk	0,767	0,098	0,104	0,003	0,363
Ar-Ge faaliyetlerimiz arttı	0,056	0,149	0,038	0,913	0,099
Yönetim etkinliğimiz arttı	0,158	0,334	0,063	0,845	-0,010
Teknoloji yeniledik	0,475	0,151	0,010	0,316	0,698
Satışımız arttı	0,814	0,418	0,164	0,118	-0,016
Dış pazarlara açıldık	0,520	0,586	0,235	0,039	0,278
Uluslararası pazarlarda deneyim kazandık	0,094	0,829	-0,009	0,233	0,193

EK 11: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo Ek 11.1.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	5,687	63,194	63,194	3,503	38,919	38,919
2	1,120	12,446	75,640	3,305	36,721	75,640
3	0,682	7,573	83,213			
4	0,410	4,555	87,768			
5	0,351	3,904	91,672			
6	0,265	2,941	94,614			
7	0,227	2,517	97,130			
8	0,176	1,951	99,082			
9	0,083	0,918	100,000			

Tablo Ek 11.2.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	0,837	0,339
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik	0,815	0,280
Maliyet kontrolü zorlaştı	0,816	0,398
Maliyetler arttı	0,708	0,488
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık	0,862	-0,249
Ortaklar arasında çatışma çıktı	0,744	-0,364
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık	0,854	-0,325
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	0,746	-0,471
Ticari sırlarımızı yitirdik	0,757	-0,089

Tablo Ek 11.3.: İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Organizasyon üzerindeki kontrolümüzü kaybettik	0,370	0,824
Pazar üzerindeki kontrolü kaybettik	0,395	0,766
Maliyet kontrolü zorlaştı	0,314	0,851
Maliyetler arttı	0,173	0,842
Ortak strateji belirlemede karmaşa yaşadık	0,795	0,416
Ortaklar arasında çatışma çıktı	0,789	0,252
Kar paylaşımında zorluklar yaşadık	0,842	0,356
Yeni bir potansiyel rakip yarattık	0,865	0,176
Ticari sırlarımızı yitirdik	0,608	0,459

EK 12: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinin Faktör Analizleri

Tablo Ek 12.1.: İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	3,061	61,225	61,225	3,061	61,225	61,225
2	0,786	15,725	76,950			
3	0,559	11,186	88,136			
4	0,358	7,163	95,299			
5	0,235	4,701	100,000			

EK 13: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktör Analizleri

Tablo Ek 13.1.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	4,174	52,171	52,171	2,883	36,042	36,042
2	1,016	12,698	64,869	2,306	28,827	64,869
3	0,789	9,865	74,733			
4	0,656	8,202	82,936			
5	0,522	6,529	89,465			
6	0,425	5,319	94,784			
7	0,255	3,182	97,966			
8	0,163	2,034	100,000			

Tablo Ek 13.2.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	0,643	-0,533
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	0,802	-0,343
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	0,800	-0,058
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	0,760	0,169
Taraflar arası motivasyon eksikliği	0,628	0,563
Kar paylaşımında dengesizlik	0,810	-0,178
İmaj yaratmada dengesizlik	0,585	0,479
Standart belirlemede anlaşmazlık	0,711	0,065

Tablo Ek 13.3.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	0,835	0,001
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	0,836	0,249
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	0,652	0,467
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	0,477	0,616
Taraflar arası motivasyon eksikliği	0,123	0,835
Kar paylaşımında dengesizlik	0,737	0,381
İmaj yaratmada dengesizlik	0,144	0,742
Standart belirlemede anlaşmazlık	0,505	0,505

Tablo Ek 13.4.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	Temel Eigendeğerler			Yüklemelerin Yönlendirilmiş Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplamsal %	Toplam	% Varyans	Toplamsal %
1	3,738	53,393	53,393	2,662	38,032	38,032
2	1,014	14,486	67,879	2,089	29,847	67,879
3	0,686	9,807	77,686			
4	0,626	8,949	86,635			
5	0,518	7,401	94,036			
6	0,255	3,638	97,673			
7	0,163	2,327	100,000			

Tablo Ek 13.5.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	0,665	-0,514
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	0,801	-0,342
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	0,815	-0,039
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	0,789	0,201
Taraflar arası motivasyon eksikliği	0,627	0,572
Kar paylaşımında dengesizlik	0,797	-0,186
İmaj yaratmada dengesizlik	0,580	0,480

Tablo Ek 13.6.: İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar Ölçeğine Ait Yönlendirilmiş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü	0,840	0,018
Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk	0,838	0,237
Yöneticilerin yetki, sorumluluk ve kontrol sahalarında çatışma	0,659	0,482
Ortak faaliyetlerin sağlayacağı avantajları elde edememe	0,487	0,652
Taraflar arası motivasyon eksikliği	0,129	0,839
Kar paylaşımında dengesizlik	0,737	0,357
İmaj yaratmada dengesizlik	0,150	0,738

EK- 14: Yabancı Yatırımlar Hakkında Kırgız Cumhuriyeti Kanunu

Bu kanun, yabancı yatırımları çekmek için hukuki, ekonomik ve kuruluş önkoşullarını hazırlamaya, Kırgız Cumhuriyeti'nde yabancı yatırımlar için elverişli ortamı sağlamaya, onların hukuki rejimini ve yatırım konusunda çıkan ihtilafların çözüm kurallarını belirlemeye ve yabancı yatırımcıları koruma ve garanti sağlama konularını belirli kurallara bağlamaya yöneliktir.

Fasıl I Genel Durumlar

Madde 1. Bu kanunda kullanılan ana terim ve anlamlar:

1. **Yatırımlar** - maddi ve maddi olmayan kıymetlerdir, detaylı olarak:

- para vasıtaları;
- taşınır ve taşınmaz varlıklar;
- mülkiyet hakları (ipotek, mülkiyet bulundurma hakkı, rehin ve diğerleri);
- hisse senetleri ve tüzel kişiliğe katılmanın diğer şekilleri;
- tahviller ve diğer borç senetleri;
- para talep hakları, mallar, hizmetler ve sözleşmeden doğan her türlü diğer taleplerde bulunma hakları;
 - anlık mülkiyet hakkı, iş ünü dahil (goodwill), telif hakları, patentler, ticari markalar, sanayi örnekleri, teknolojik süreçler, şirket ünvanları ve Now-How;
- Devlet organları tarafından verilen lisans veya başka bir belgeye dayalı faaliyeti gerçekleştirmeye yönelik her türlü haklar;
- kanunlara dayalı imtiyazlar, doğal kaynakları tetkik, işletme, çıkarma ve arama imtiyazı dahil;
- KC sınırları dahilinde elde edilen ve tekrar yatırıma dönüşen gelirler;

Mülkiyetin yatırımlardaki şekli veya bu şeklin değiştirilmesi yatırımın anlamını değiştirmez.

2. **Yabancı yatırımlar** - KC sınırları içerisinde yabancı yatırımcıların gelir elde etmek amacıyla ekonomik faaliyet konularında yapmış oldukları mali katkılardır.

3 **Yabancı yatırımcı** -

1 / aşağıdaki vasıfları taşıyan bütün gerçek kişiler :

- yabancı vatandaşlar : veya
- yabancı ülkelerde daimi ikameti bulunan KC vatandaşları, kendisinin daimi ikamet ettiği ülkede ekonomik faaliyetleri gerçekleştirme kaydı varsa: veya
- vatandaşlığı olmayan yabancı ülkede daimi ikameti bulunan şahıs.

2 / aşağıdaki şartlara uygun bütün tüzel kişiler:

- yabancı ülkelerin mevzuatlarına göre kurulmuş ve tescil edilmiş olanlar: veya
- KC mevzuatlarına göre kurulan fakat hukuki adresi ve esas faaliyet alanı yabancı ülke sınırları içinde bulunanlar : veya

- KC mevzuatlarına göre kurulan yabancı ortaklı şirketler :ve
- a) bir veya birden fazla tüzel yada gerçek kişiye ait olanlar veya :
 - b) yazılı sözleşme, fazla talep olunan hisse senetleri pazarlama hakkı,yürütme ve gözetme organlarını tayin etme hakkı vasıtasıyla bir veya birden fazla yabancı gerçek yada tüzel kişiler tarafından kontrol edilen ve yönetilenler : veya
 - c) tüzük sermayesinin % 20'den fazlası yabancı vatandaşın, vatandaşlığı olmayan şahsın, ülke dışında daimi ikamet eden veya bu maddede adı geçen tüzel kişinin elinde olanlar :
- 3 / yabancı ülke veya onun ekonomik faaliyetlerini gerçekleştiren idari taksimat birimi.
- 4 / uluslararası anlaşma veya sözleşme esaslarına göre kurulan tüzel kişiler

4. Gelir- KC vergi mevzuatında da belirtildiği gibi, yıllık elde edilen gelirler ve yapılan yatırım harcamaları arasındaki farkı ifade eden, yatırımların yapılması sonucu elde edilen gelir.

5. Yatırım ihtilafları – yabancı yatırımlar konusunda KC ile yabancı yatırımcı arasında çıkan her türlü ihtilaflar.

6.Serbest kullanımdaki döviz - Uluslararası Döviz Fonu tarafından belirlenen döviz.

Madde 2. Uluslararası sözleşmelerin üstünlüğü
KC Yüksek Meclisi tarafından onaylanan KC'nin de katılımcı olduğu uluslararası sözleşme ve diğer kararnamelerin, bu kanun önünde üstünlüğü bulunmaktadır.

Fasıl II

Yabancı Yatırımcılar için sağlanan garantiler

Madde 3. Yabancı Yatırımcılar için tam ve daimi koruma, eşit ve adaletli muamele ve ulusal rejim garantisi

1. KC adaletli ve eşit hukuki rejim, tam ve daimi koruma ve ayrıca KC sınırları içinde yatırım yapan yabancı yatırımcılara garanti sağlıyor.
KC adına onun yetkili devlet organları yabancı yatırımcıların ekonomik faaliyetlerine, kanunen kabul edilen hak ve menfaatlerine müdahalede bulunmayacağını taahhüt eder.
Bu maddeye uymayan KC yetkili şahıs ve makamları KC mevzuatlarına göre sorumluluk taşırlar.

2. KC yatırım yapan yabancı yatırımcılara KC tüzel ve gerçek kişilerinin yaptığı ekonomik faaliyetlere uygulanan ulusal rejimi sağlıyor, ancak milli savunma, ulusal güvenliği koruma, toplum sağlığı ve toplum ahlakı ile ilgili sektörlerde bazı sınırlamaların yapılabileceği de gözönünde bulundurarak bu sektörlerde bu rejim uygulanmayabilir.

Madde 4. Yabancı yatırımcılara karşı ayırım yapmama garantisini

KC adına onun Yetkili devlet organları KC'nin imzalamış olduğu uluslararası sözleşmeleri gözönünde bulundurarak yabancı yatırımcılara karşı milliyet, ikamet, dini inançlar, ekonomik faaliyetlerinin gerçekleştirdiği yerler ve yatırımcılar ve yatırımların menşei ülkesi ile ilgili herhangi bir ayırım yapılmasına müsaade etmeyecektir.

Madde 5. Yabancı Yatırımları müsadereinden koruma garantisini

1. Yabancı yatırımlar müsadereye (millileştirme, istimlak ve bunun gibi muameleler ve KC Yetkili devlet organlarının müdahale etmemesinden dolayı yabancı yatırımcının yatırımdan karşılığını alamaması ve onun elinden varlıklarının zorla alınması durumları da dahil) tabi değildir, ayırım yapılmaksızın, kanunlara uyarak ve zamanında gerekli maddi tazminatlarının ödenerek toplum menfaatleri adına yapılmış olanlar hariç.

2. Müsadere edilen yatırımın veya bir kısmının tazminatı müsadereinden karara bağlandığı tarihteki yatırımın piyasa fiyatına eşit değerde olmalı.

3. Tazminat gerçekleştirilebilir olmalı ve serbest dolaşımdaki dövizle ödenmeli. Tazminat müsadereinden yapıldığı ve tazminatın ödendiği tarihleri arasındaki süreyi kapsayan KC Milli Bankasının uzun vadeli krediler için belirlemiş olduğu faiz oranına göre hesaplanmış faiz ödemesini de içerir.

4. Mevzuatımız işbu kanunun 23 maddesine göre yabancı yatırımcılara tazminat ödeme usulü ihlal edilmeden, yargı veya diğer yetkili devlet organı tarafından yatırımın değerlendirilmesi ve tazminatın ödenmesi dikkate alınarak, yabancı yatırımcının müsadere etkisine şikayette bulunarak işin ivedilikle görülmesi talep hakkını öngörmektedir.

Madde 6. Yabancı Yatırımcılara verilen zarar tazminatı

1. KC sınırları dahilinde yabancı yatırımcıların yatırımlarına savaş veya diğer silahlı çatışmalar, ihtilal, olağanüstü hal uygulanması, iç savaş veya diğer buna benzer durumlar sonucu zarar verildiği durumlarda KC'de tüzel ve gerçek kişilere sağlandığı hukuki statü ve şartlar zarar gören yatırımcılara da sağlanır.

2. KC adına onun yetkili devlet organları kanunlara veya yabancı yatırımcılarla yapılan her türlü anlaşmalara göre taahhütlerini zamanında ve adaletli olarak gerçekleştirir. Eğer yabancı yatırımcı KC resmi makamlarının yaptığı veya yapmadığı işlemler sonucu zarar gördü ise ve bu işlemler KC mevzuatlarına aykırı geliyorsa yabancı yatırımcı işbu Kanunun 5 md. göre tazminat isteme hakkına sahip olur.

Madde 7. Gelirleri kullanma garantisi

1. Yabancı yatırımcılar yatırımlarını ve onlardan elde ettikleri gelirleri KC kanunlarıyla yasaklanmayan her türlü amaçlara serbestçe ve dilediği gibi kullanma hakkına sahiptirler.

2. Yabancı yatırımcılar gelirlerini ve diğer parasal araçlarını kullanmak ve tasarruf etmek amacıyla KC sınırları dahilinde KC mevzuatlarına göre milli para ve döviz cinsinden hesap açtırabilirler.

3. Yabancı yatırımlarla ilgili ülke içine ve dışına yapılan döviz havaleleri KC ilgili kanunlarına uygun olarak ve vergi ve gereken diğer ödemeleri ödemek şartı ile, serbestçe ve geciktirmeden gerçekleştirilir.

Bu havaleler aşağıda belirtilmiştir :

- 1) gelir, kazanç, hizmet ödemeleri ve komisyonlar;
- 2) verilen zarar için alınan tazminat;
- 3) kar payları ve faiz gelirleri;
- 4) kendi mülkiyetinin satışından elde edilen gelirler;
- 5) giriş ücretleri, satış kontratları ve borç kapatma ödemeleri;
- 6) yatırımın tamamen veya kısmının satılmasından alınan paralar;
- 7) yabancı yatırımın artırılması veya kurulması için ek miktarlar ve tüzük sermayesi;
- 8) sözleşmelere göre gerçekleşen ödemeler, yerel sözleşmeler dahil;
- 9) ihtilaflardan dolayı yapılan ödemeler ;
- 10) yabancı işçilere verilen maaş veya diğer primler;
- 11) diğer kaynaklardan kanunlara uygun olarak elde edilen gelirler.

4. Yabancı yatırımcı KC sınırlarında kendisine ait KC milli parasını serbestçe kullanabilir.

Madde 8. Açık bilgilere serbest ulaşım

1. Her hangi bir sebeple yabancı yatırımcı menfaatlerini ilgilendiren hukuki düzenlemeler ve mahkeme kararlarına ulaşımı serbest olmalı, KC mevzuatları ile öngörülen hallerde ise ilan edilmeli.

2. Devlet organları yabancı yatırımcıları ilgilendiren kamuya açık bilgileri yabancı yatırımcılara KC mevzuatlarına göre sunmaktadırlar.

Madde 9. Yatırımları ülkeye çekmeyi gerçekleştiren devlet organı

1. KC'ye yabancı yatırımlar çekme, gerçekleştirme, geliştirme ve onları koruma amacıyla devlet organı kurulacaktır.

2. Yatırımları çekmeyi gerçekleştiren devlet organı, yabancı yatırımları çekmek için Kırgızistan Cumhuriyeti ve yabancı yatırımcılar arasında bir bağlantı kurar ve aşağıdaki fonksiyonları gerçekleştirir:

- 1) Kırgızistan Cumhuriyet'indeki yatırım imkanları ve şartları hakkında bilgileri hazırlama ve dağıtma;
 - 2) Potansiyel yabancı yatırımcılar faaliyetleriyle ilgili hukuki ekonomik ve diğer sorulara danışmanlık yapma;
 - 3) Yabancı yatırımcılara faaliyetin gerçekleştirme düzeni ile ilgili gerekli bilgi verme ve gerekli yardımlarda bulunma
 - 4) Kırgızistan Cumhuriyeti yatırım ortamının iyileştirme teklifini Kırgızistan Cumhuriyeti'nin bütün organlarına hazırlama;
 - 5) Uluslararası görüşmeler ve yabancı yatırımcılar hakkındaki danışmalara KC adına katılma ve yetkilerine göre KC'ni temsil etme;
 - 6) Yabancı yatırım sektöründeki mevcut veya planlanan politika hakkında her türlü organlara ve resmi şahıslara danışmanlık yapma;
 - 7) KC'deki yabancı yatırımcıları destekleme ve koruma, yönlendirme ve çekme fonksiyonlarını gerçekleştirme.
3. Yabancı yatırımcılar, menfaatlerini koruma ve geliştirme hizmetlerini sunan yatırımları çekmeyi gerçekleştiren devlet organının hizmetlerinden yararlanmada diğer şahıslarla eşit hakları var , fakat bu haklarını kullanmada mecbur değilder.

Fasıl III **Yabancı Yatırımcıların hak ve mükellefiyetleri**

Madde 10. Yabancı Yatırımcıların ekonomik bağımsızlığı

- 1.Yabancı yatırımcılar yatırımları gerçekleştirmek için sözleşmelere dayanarak yabancılar dahil tüzel ve gerçek kişileri çekme hakkına sahiptirler.
2. Yabancı Yatırımcılar KC mevzuatlarına uygun olarak KC sınırlarında kendilerine bağlı işletmeler, şube ve temsilcilikler açabilirler. Şube ve temsilcilikler, onları kuran yabancı yatırımcıların belirlediği kurallara göre faaliyette bulunurlar.
3. Yabancı yatırımcı mülkiyet haklarını ve yatırım yapma yetkilerini KC Kanunları ile belirlenen usullere göre başka tüzel ve gerçek kişilere devredebilirler. Tarafların söz edilen hakların devri ile ilgili karşılıklı ilişkileri kanun veya sözleşme ile düzenlenir.
4. Yabancı yatırımcılar KC'ye kredi, değerli evrak emisyonu ve diğer borçlar türündeki parasal araçları çekme hakkına sahiptirler. Taahhüt olarak onun malvarlığı ve diğer mülkiyet hakları kullanılabilir.

Madde 11. Tüzük sermayesini oluşturma

Yabancı yatırımcı KC Medeni kanun ve KC'nin "Ekonomik şirket ve kuruluşlar" hakkındaki Kanununa göre tüzel kişi olarak oluşturduğu tüzük sermayesinin yapısının, miktarını ve bünyesini seçmede serbesttir.

Madde 12. Yabancı yatırımcıların KC kanunlarına uyması

KC sınırlarında ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken yabancı yatırımcılar KC kanunlarına uymaları gerekir, özellikle ekoloji, çevre ve halk sağlığını koruma kanunlarına uymalıdır. Yabancı yatırımlar hem KC hem onun dışında sigortalanabilirler.

Fasıl IV

Yabancı ortaklı tüzel kişiliklerin kurulması ve kaydı

Madde 13. Yabancı ortaklı tüzel kişileri kurma ve kaydetme şekilleri

1. Yabancı ortağı olan tüzel kişi KC Medeni kanunu ve KC'nin "Ekonomik şirketler ve kuruluşlar" hakkındaki kanuna göre kurulurlar.

2. Yabancı ortağı olan tüzel kişinin devlet kaydı KC Adalet bakanlığı tarafından KC Medeni kanun ve KC'nin "Tüzel kişilerin devlet kaydı" hakkındaki kanuna ve işbu kanunda belirtilen hususlara göre gerçekleşir.

Madde 14. Yabancı ortaklı tüzel kişinin devlet kaydının özellikleri

1. Yabancı yatırımcı KC'nin "Tüzel kişilerin devlet kaydı" hakkında kanunla öngörülen evraklardan başka KC Adalet Bakanlığına aşağıdaki evrakları veya onların noterden tasdikli kopyalarını ve milli veya Rus dilinde noterden tasdikli tercümelerini vermeleri gerekir:

Yabancı gerçek kişi - pasaportunu, vatandaşlığı olmayan şahıs ise - kimlik tesbiti yapılabilen herhangi bir belge sunarlar:

Yabancı tüzel kişi - ticaret listesinden aktarma; tüzel kişinin kayıt olduğu ülkeden o ülkenin mevzuatları ile tüzel kişi olduğuna dair sertifika veya başka evrak.

Fasıl V

Yabancı yatırımcıların vergilendirilmesi ve muhasebe kayıtları

Madde 15. Yabancı Yatırımcıların vergilendirilmesi

Eğer bu kanunda başka bir şey yazılmadıysa, yabancı yatırımcılar ve yabancı yatırımların vergilendirmesi KC vergi mevzuatlarına göre gerçekleşir.

Madde 18. Muhasebe kontrolü ve hesap verme

1. Yabancı yatırımcılar KC mevcut kurallarına göre muhasebe kontrolü yapmalı ve hesap vermeli.

2. Yabancı yatırımcılar KC kanunlarınca belirlenen düzene göre vergi, istatistik ve lazım olan başka dairelere hesap ve bilgi evraklarını sunmaya mecburdurlar.

Fasıl VI

Yabancı yatırımcılar için iş hukuku yazılı emirleri

Madde 19. KC vatandaşları ile iş ilişkileri

KC topraklarında bulunan ve kısmen veya tamamen yabancı hukmi ve hakiki şahıslara ait olan işletmelerde çalışan KC vatandaşları, KC topraklarında yürürlükte olan kanunlara ve hukuki düzene tabidirler.

Madde 20. Yabancı uyruklu işçileri çalıştırma

1. Yabancı uyruklu vatandaşlar yabancı yatırımcılar tarafından işçi olarak işe alınabilir ve yabancı ortaklı hukmi şahsın yönetim kuruluna girebilir.
2. KC devlet organları yabancı yatırımlarla ilgili olarak yabancı uyruklu vatandaşların ülkeye gelmesine ve çalışacağı süre içerisinde KC kanunlarına uygun olarak yardımcı olur.
3. Yabancı uyruklu yatırımcı ile KC vatandaşı olmayan işçiler arasındaki iş ilişkileri (hukuku) onların iş anlaşmasında yazılı kurallara göre olur. Adı geçen iş anlaşmaları KC iş hukukunca belirlenen standartların altında herhangi bir husus öngöremez. Böyle bir iş anlaşmasının bulunmadığı durumda işle ilgili KC kanun ve hukuki düzen KC topraklarındaki işletmelerde çalışan yabancı uyruklu vatandaşlar için geçerli olur.

Madde 21. Sosyal sigorta ve sosyal güvenlik

1. Yabancı uyruklu yatırımcılar çalıştırdığı işçiler için kanunla öngörülen zorunlu kesintileri Sosyal Fon ve başka bütçe dışı finans fonlarına yatırmalıdır.
2. Yabancı uyruklu yatırımcı ve işçiler yabancı ülkelerin benzer ilgili fonlarına aktarılan ödemelerin tutarı büyüklüğünde KC Sosyal ve başka fonlarına zorunlu ödeme yapmaktan kurtulur.

Fasıl VII

Nihai Durumlar

Madde 22. Serbest Bölgelerdeki Yabancı Yatırımlar

Serbest Bölgelerdeki Yabancı Yatırımlar KC Serbest Bölgeler yasasına göre gerçekleşir.

Madde 23. Yatırım konusundaki ihtilafların çözümü

1. Yatırım anlaşmazlıkları ilk önce yatırımcı ile KC yetkili devlet kurumunun anlaşarak yapılan bir prosedüre göre çözülebilir. Bu prosedür yabancı yatırımcının KC kanuna uygun olarak başka hukuki çözüm yollarına başvurmasına engel teşkil etmez.
2. Böyle anlaşmanın yapılmadığı durumlarda KC yetkili devlet kurumu ile yabancı uyruklu yatırımcı arasındaki yatırım anlaşmazlığı duruma göre taraflar arasındaki danışma yoluyla çözülür.

- Devletler ve başka ülkelerin vatandaşları arasındaki yatırım anlaşmazlıkları çözme sözleşme hükümlerinin (“DÜVDYA” sözleşmesi 19.03. 1995’ te Washington’da imzalandı) uygulanması söz konusu ise
- Uluslararası yatırım anlaşmazlıkların çözme merkezi hakem kurallarının uygulanması söz konusu ise
- BM uluslararası ticaret hakları komisyonu hakem kuralları, bu durumda belirleyici organ “DÜVDYA” genel sekreteri olur.

3. KC yetkili devlet kurumu işbu kanunun gereği olarak yatırım anlaşmazlığını hakeme havalesini kabul eder. Yabancı uyruklu yatırımcının kabul ettiğini zaman veya hakeme başvurduğu esnada yatırımlarla ilgilenen devlet kurumlarına yazılı müracaatını verebilir.

4. Yabancı uyruklu yatırımcı ile KC tüzel ve gerçek kişileri arasındaki anlaşmazlık KC veya KC dışında bulunan hakem mahkemesinde tarafların mutabakata gelmesi ile çözülür. Eğer böyle bir mutabakat yoksa, KC kanunlarına göre anlaşmazlıklara çözüm aranır.

Mahkemenin kararı bağlayıcı ve nihai karardır.

Madde 24. Feshetme ve fesihden koruma

1.KC’nin hiçbir hukuki düzenlemesi işbu kanunla düzenlenen yabancı uyruklu yatırımcıların hukuki düzenini kötüleştirici etkide bulunamaz.

2. Şayet, işbu kanunun her hangi bir tüzüğü değişirse, veya kaldırılırsa ve bu değişiklik ve iptal yabancı uyruklu yatırımların durumunu kötüleştirirse yabancı uyruklu yatırımcı işbu kanunun 5. Md. gereğince her türlü zararın tazminatını almaya hak kazanır.

3. KC’ince işbu kanun yürürlüğe girmeden önce kaydı yapılan yabancı uyruklu yatırımcılar 07.05.1993 ve 28.07.1995 tarihli KC “KC’de yabancı yatırımlar” kanununun 1. Bölümünün 20 ve 23 md. öngörülen avantajları (KC Yüksek Şura Bordrosu 1991 No. 13 449 sayfa) değişiklik ve ekleriyle (KC Cogorku Keneş Bordrosu 1993 No. 9, 181 sayfa, 1995 No.10 390 sayfa) süresi bitene kadar kullanabilirler.

Madde 25. İşbu Kanunun Yürürlüğe girmesi

1. İşbu kanun yayınlandığı andan itibaren yürürlüğe girer.

2. “KC’de yabancı yatırımlar “ kanunun I Bölümünün 20 ve 23 md. istisnalar yürürlükten kaldırılmıştır. (KC Yüksek Şura Bordrosu 1991 No: 13, 449 sayfa) .

ÖZGEÇMİŞ

Kadırbek Kудayberdiev

1972 yılında Kırgızistan'ın Oş şehrinde doğdu. İlk, orta, lise eğitimini Oş'un Aravan ilinde tamamladıktan sonra Bişkek Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliğinde okudu.

1992 yılında Üniversite öğrenimini sürdürmek amacıyla Türkiye'ye geldi.

Türkiye'de 1992-93 yılları arasında TÖMER Şişli Şubesinde ilk Türkçe öğrenimini gerçekleştirdi.

1998 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu.

2001 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Dalı'nda "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Plastik Sektöründe Bir Firma Uygulaması" tezini tamamlayarak yüksek lisans diploması aldı.

2001 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda Doktora çalışmasına devam etmektedir.

Kadırbek Kудayberdiev evli ve iki çocuk babasıdır.