

T.C.  
Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ULUSLARARASI PAZARLAMA POLİTİKASINDA  
"GTŞ" MODELİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Ömer Faruk YURTYAPAN

İstanbul - 1986



# İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa No.

ÖNSÖZ

## BÖLÜM I : GİRİŞ

### DIŞ TİCARET POLİTİKALARI AÇISINDAN "GTŞ" MODELİNİN ÖNEMİ

A. Uluslararası Bir İş Alanı Olarak Dış Ticaret.....	2
B. Ülkelerin Dış Ticaret Politikalarında "GTŞ" Modelinin Benimsenmesi.....	6

## BÖLÜM II

### "GTŞ" MODELİNİN DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ YERİ:

#### MUKAYESELİ BİR ARAŞTIRMA VE ANALİZ

A. Farklı Dış Ticaret Şirketi Olan "Ticaret Evleri" "Çokuluslu Şirketler" ve "Genel Ticaret Şirketleri"nin Karşılaştırılması...	9
1- Avrupa Merkezli Ticaret Evleri.....	10
- İngiltere Örneği.....	11
- Hollanda Örneği.....	13
- Fransa Örneği.....	14
- Kumpanyalar Hakkında Son Söz.....	15
2. ABD Merkezli Çokuluslu Şirketler (Uluslararası Şirketler)....	16
3. Japonya Merkezli Genel Ticaret Şirketleri "GTŞ".....	20
- Mitsui Trading Company.....	22
- C.Itoh.....	23
- Bonsuke Iwai.....	23
- "GTŞ"lere Bir Yorum.....	25
B. Genel Ticaret Şirketlerinin Oluşumuna Teorik Bir Yaklaşım.....	26
C. Japonya Genel Ticaret Şirketleri Kavramı.....	28
D. Japon "GTŞ"lerinin Analitik Çerçeve İçinde Temel Özellikleri....	29
E. Japon "GTŞ"lerinin Faaliyet Alanlarında İşleyiş Biçimleri.....	32
1- Ticari Aracılık.....	32
2- Mali Aracılık İşlevi.....	33
3- Riskleri Azaltma İşlevi.....	34
4- Ticari Akımları Geliştirme İşlevi.....	34

	<u>Sayfa No.</u>
- Sogo Soşa.....	36
- Sogo Soşa Komite Üyeleri.....	37
- Sogo Soşa Komitesinin Mesajı.....	38
- Dış Ticaretin Olgunlaşmasında Birçok Faaliyetin Birleştirilmesi.....	39
- Ticaret .....	39
- Dağıtım.....	39
- Organizasyon.....	39
- Fiansman.....	39
- Yatırım.....	39
- (Joint Venture) Müsterek Yatırımlar.....	40
- Kaynakların Geliştirilmesi.....	40
- Taşımacılık.....	40
- Araştırma.....	40
- Planlama.....	40
- Pazarlama.....	41
- Enformasyon.....	41
- Teknoloji Transferi.....	41
- Uluslararası Ticaret Alanında Olan Önemli İştirakler.....	42
- Tarihi Gelişme.....	43
- Birinci Petrol Şokundan Sonra Stratejide Olan Değişiklikler	45
- Geleceğe Ait Tasarımlar.....	46
- Devlet Üretme Çiftliğinin Geliştirme Projesi-Kızıl Çin.....	47
- Japonya'ya İthal Edilen "Temiz Enerji".....	48
- İthal Edilen Kaynakların Satış Organizasyonu.....	49
- Japonya'da Moda.....	49
- Yeni Ulaşım Sistemi.....	50
- Fransız Ekmeği Japonya'da.....	50
- Uluslararası Elektronik Ticaretinin Gelişmesi.....	51
- Demir-Çelik Endüstrisi İçin Hammaddeler.....	51
F. Güney Kore'de Uygulanan 'Genel Ticaret Şirketleri' Modeli.....	52
- Güney Kore'de 'GTŞ' Politikası.....	52
- "GTŞ" Olabilmenin Ön Şartları.....	53
- G.Kore Genel Ticaret Şirketleri.....	53

	<u>Sayfa No.</u>
- "GTŞ" Olabilme Şartlarındaki Değişmeler.....	55
- "GTŞ"ne Sağlanan Avantajlar.....	56
- G.Kore GTŞ'nin Başlıca Özellikleri.....	57
- GTŞ'nin Toplam İhracattaki Payları.....	58
- GTŞ'nin Finansal Durumları.....	59
- GTŞ'nin Finansal Sorunları.....	60
- GTŞ'nin Kârlılığının Olumsuz Sebepleri.....	61
G. Genel Ticaret Şirketi Kavramı, Kore Tecrübesi ve Stratejisi (Özet).....	64
- Japon Ticaret Şirketlerinin Gelişimi.....	65
- Benzerlikler-Farklılıklar.....	65
- Amerikan, Kore ve Tayvan Genel Ticaret Şirketlerinin Karşılaştırılması.....	66
- Kore Genel Ticaret Şirket'lerinin Kuruluşu.....	66
- Kore'de GTŞ Olarak Kabul Edilmek İçin Gerekli Koşullar.....	67
- Koşullardaki Değişiklikler.....	67
- Kore GTŞ Sisteminde Teşvik Unsurları.....	68
- Kore GTŞ'leri İçin Kullanılan Resmi Teşvik Uygulamalarının Sorunları.....	68
- Kore GTŞ'lerinin Şube Bürolarında Çalışan Kadro Sayısı (1983).....	68
- Risk ve Kazanç.....	69
- Ticari Şirketlerin İşlevleri.....	69
- Ulusal Ekonomi Üzerinde Etkileri.....	69
- Sekiz Temel Stratejinin Özetlenmesi.....	70
- İşlevsel Çeşitliliğin Özeti.....	71
H. Öbür Modeller.....	72
- Tayvan.....	72
- Tayland.....	72
- Filipinler.....	73
- Malezya ve Çin.....	73
- Brezilya.....	73
- A.B.D. ....	73

I. Türkiye'de Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Modeli	
"DTSS" Politikası.....	75
- İlk Uygulamada İhracatçı Sermaye Şirketi Olabilmenin Ön Şartları.....	75
- Hükümetin Ön Şartlarda Yaptığı Değişiklikler.....	77
- İhracatçı Sermaye Şirketlerinin "Dış Ticaret Sermaye Şirketi" Olarak İsim Değiştirmesi.....	77
- Dış Ticareti Devletleştirilmiş Ülkelerden İthalat Yapabilecek 'DTSS'ler.....	77
- Türkiye DTSS'lerinin İhracatları.....	79
- DTSS'lerin Türkiye İhracatında Payları.....	80
- DTSS'lerin Kendi Aralarında İhracat Payları.....	80
- DTSS'lerin Büyüme Grafikleri.....	81
- DTSS'lerin Satışları.....	83
- DTSS'lerin Satış Yapıları.....	84
- DTSS'lerin Kuruluş Tarihleri, DTSS Olma Tarihleri, Personel Sayıları.....	85
- DTSS'lerin İhraç Kalem Sayıları ve İhracat Pazar Sayıları..	86
- DTSS'lerin Finansal Yapıları.....	87
- Toplam Satışlar ve Kârlılık Yönünden En Büyük 10 DTSS ile En Büyük 10 Sanayi Firmasının Karşılaştırılması.....	88
- DTSS'lerin İçinde Yereldikleri Grup Sanayi Şirketleri ve Uluslararası Organizasyonları.....	89
- DTSS'lere Uygulanan İhracat Vergi İade Oranlarının Normal İhracata Uygulanan Vergi İade Oranlarından Farkı.....	90
- DTSS'lere Uygulanmış İhracat Vergi İade Oranları Farkları Toplamında Yıllar İtibariyle Meydana Gelen Değişmeler.....	92
- Türkiye Dış Ticaretinin Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Vasıtasıyla Yürütülmesine Genel Bir Bakış.....	93
- Türkiye DTSS'lerinin İhracat Pazarlamasında Dağıtım Kanalı Üyeliğinin Tartışılması.....	100
- İmalatçı-İhracatçı Küçük ve Ortaboy İşletme Temsilcilerinin Açık Oturumda Ortaya Koyduğu Konular.....	100
- Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Temsilcilerinin Açık Oturumda Ortaya Koydukları Konular.....	108

BÖLÜM III

DEĞERLENDİRME - ÖNERİLER - SONUÇ

"GTŞ" MODELİNİN ÖZÜ NEREDE ARANMALIDIR

1- Değerlendirme.....	113
2- Öneriler.....	115
- GTŞ'lerin Dış Pazarlamada Türk DTSS'leriyle Karşılaştırılması	116
- Türk DTSS'lerinin Dış Pazarlamada Yöneylem Noktaları.....	119
- Türk DTSS'lerinin Örgütlenmesine Temel Yaklaşımlar.....	121
3- Sonuç.....	124
- GTŞ Olayının Özü Nerede Aranmalıdır.....	124
Seçilmiş Bazı Referanslar.....	127
Kaynak Kitaplar.....	130
Yabancı Kaynaklar.....	132
Makaleler.....	133
Tebliğler.....	136

## Ö N S Ö Z

24 Ocak 1980 sonrasında bir yandan iç piyasadaki talep düşüşü, diğer taraftan da döviz açığı devletin yoğun bir biçimde ihracatı teşvik etmesine neden olmuştur. Bu durum Türkiye pazarlama piyasalarında da çeşitli yapısal değişikliklere yol açmıştır. Değişiklik devletin özellikle, büyük firmalara teşvik vermesi sonucu, çok sayıda yan kuruluşlara sahip firmaların birleşmesi ve bir pazarlama koordinatörlüğünün kurulması şeklinde sonuçlanmıştır.

Devlet bugüne kadar nasıl sanayiciyi desteklemişse bu kez de uluslararası pazarlama yapabilecek tüccar karakterli Genel Ticaret Şirketlerini (GTŞ) maddi ve manevi olarak desteklemektedir. Ülkemizde önceleri İhracatçı Sermaye Şirketleri olarak bilinen bu GTŞ'ler şimdi Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS) olarak adlandırılmaktadır.

Japonya GTŞ modelinden hareketle ihracatını artırmış G.Kore tecrübesi Türk DTSS'lerinin kurulmasında örnek olarak alınmıştır. Tezimizin konusu "ULUSLARARASI PAZARLAMA POLİTİKASINDA GTŞ MODELİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI" olacaktır.

Bu konu üzerinde tartışma hâlâ devam ettiğinden biz objektif olarak kalmaya özen gösterdik. Türk DTSS'leri üzerinde tartışmayı başlatan küçük ve orta-boy İmalatçılar-İhracatçılar esasta bu sonradan doğma şirketlere karşı olmamakla beraber işleyiş biçimlerine itiraz etmektedirler.

Bizim de kanaatimiz odur ki, imalatçı ve sanayiciye yön vererek bir yandan ülke ürünlerine dış pazarda alıcı talebi yaratacak, bir yandan da dış pazar talebine bağlı üretimlerin yapılmasını sağlayacak ve nihayet teknoloji transferi yapabilecek uluslararası pazarlama şirketlerine ihtiyaç olduğudur.

Bu nokta üzerinde anlaştıktan sonra dış pazarlama konusunda bir amaç monopolizasyona toplumun tüm sosyal kesimlerini inandırmak, mümkün olacaktır.



**BÖLÜM I : GİRİŞ**

**DIŞ TİCARET POLİTİKALARI AÇISINDAN**

**'GTŞ' MODELİNİN ÖNEMİ**

## A. ULUSLARARASI BİR İŞ ALANI OLARAK DIŞ TİCARET

1970'in başlarından itibaren dünyada ekonomik faaliyet giderek durgunlaşmış ve pazarın da daralması dolayısıyla, iflasların arttığı bir Resesyon dönem meydana gelmiştir.

Resesyon'da üretim ve istihdam düştüğü için gelir ve harcama seviyeleri de düşer. Bu itibarla kâr beklentileri olumsuz olduğu için yeni yatırımlara girilemez.

Resesyon'dan sonra gelen aşama daralmanın sona erdiği ve durgunluğun sabitleştiği depresyon'dur. Konjonktürel dalgalanmalar çerçevesinde, üretim faktörlerinin atıl kapasite ve düşük istihdam terimleriyle açıklanabilecek şekilde, tam kullanılmadığı ve talep seviyesinin satınalma gücündeki azalama ölçüsünde düştüğü bu depresyon döneminde; fiyat düşüşleri ile birlikte geleceğe güvensizliğin yol açtığı ve böylelikle, yatırım daralmaları sonucu ekonomik faaliyet bir süre için kısmen veya tamamen durgunluğa girer.

Bu dönemlerde, uluslararası ticaretin, sermayenin ve göçlerin etkisiyle dünya ülkeleri birbirlerine daha bağımlı hale gelmişlerdir. Dünya Bankası Gelişme Raporunda, sanayileşmiş ülkelerde hüküm süren parasal açıkların, sıkı para politikalarının ve enflasyon endişesinin gerçek faiz oranlarını daha önce hiç görülmemiş düzeylere çıkarttığı, büyümeyi engellediği ve gelişmekte olan ülkelerin ihracat gelirlerini azalttığı öne sürülmektedir.

1973 petrol ambargosunun ekonomik sonuçları ve bunu izleyen enerji krizi ve ayrıca yukarıda izah edilmeye çalışılan sebeplerden birçok ülkeler, uluslararası bir iş alanı olarak dış ticarete çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır.

Ülkeler için lisansla çalışma, ortak teşebbüs, anlaşmalı üretim veya yabancı yatırım suretiyle yerel üretim gibi diğer alternatiflere nazaran ithalat ve ihracat yani dış ticaret bugün için daha önemli ve daha kârlı bir ekonomik faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gerçekten de petrol ve mamül madde ithalatının hızla yükselen fiyatları karşısında, pekçok ülke ve özellikle de az gelişmiş ülkeler döviz ödemelerini dengeleyebilmek için, ihracat gelirlerini arttırmak zorunda kalmışlardır.

Dış ticaret bir şirkete diğer uluslararası iş yöntemlerine kıyasla bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajları Prof. Dr. Soo Il KWAK şu şekilde açıklamaktadır: (1)

"Dış ticaretin ilk ve önemli özelliklerinden biri, herhalde sadece bu ülkenin dövizini artırmakla kalmayıp, bir şirketin kendini kurtarması ve büyümesi için de yararlı bir yol oluşudur. Ayrıca dış ticaret küçük veya büyük her şirketin el atabileceği bir konudur ve başlamak için çok büyük belli bir ölçü gerektirmez. Buna ilaveten, dış ticaret faaliyetleri diğer uluslararası iş konularına nispeten daha az maddi ve idari kaynak kullanımı gerektirir.

Dış ticaretin öneminin ikinci nedeni iç piyasanın küçüklüğüne bağlanabilir. Bu faktör iç piyasaları genellikle son derece küçük olan gelişmekteki ülkelerde en büyük nedenlerinden biri olmuştur. Ancak dış ticaretin gelişmiş ülkelerde de küçük şirketler için aynı derecede önemli bir konu olduğu kanısı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bunun esas nedeni ihracat sayesinde satışlarda önemli artış olacağından şirket büyük hacimlerde birim fiyatını düşürebilmektedir. Çünkü üretim hacminin artmasına rağmen aynı tesis kullanılmaktadır. Bu durumda da şirket rekabet konusunda önemli bir avantaja sahip olmuştur.

Bir şirket uluslararası alanda ortak teşebbüs, lisansla çalışma veya yabancı yatırım gibi diğer alternatifleri seçtiği takdirde bu rekabet üstünlüğü dış ticareti tercihi oranında sağlayamadığı görülebilir.

Bazı araştırmalar ABD şirketlerinin Japon ve Alman şirketlerine karşı bu tür rekabette başarılı bir üstünlük sağlayamamalarının en önemli nedeni; ABD şirketlerinin geçmişte uluslararası iş alanında özel dış yatırıma büyük önem vermelerine karşılık Japon ve Alman şirketlerinin ihracata yönelik çalışmalarından vazgeçmemeleri olduğunu kanıtlamıştır.

Dış ticaretin artışına katkısı olan üçüncü faktör, devlet tarafından uygulanan ekonomik teşvik unsurları ve diğer resmi önlemlerdir. Bu tedbirleri dört kategori altında toplamak mümkündür.

- 1- Vergi Teşvikleri : Vergi kredileri, vergi iadeleri ve ülkelerin vergi sistemi içinde direkt veya dolaylı vergi ayrıcalıkları.
- 2- Finansman ve Sigorta : Tüm ihracat kredileri, ihracat sigortası, sigorta garantisi.
- 3- Bilgi ve Tanıtma : Yabancı tüccarlara bilgi sağlama hizmetleri ve diğer tanıtıcı faaliyetler vs.
- 4- Diğer resmi önlemler : İthal lisanslarına ilişkin teşvikler ve benzeri önlemler.

Burada kısaca değinmeye çalıştığımız teşvikler ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiğinden ilerideki konularda daha etraflıca izah edilecektir.

Bu teşvikler genellikle, şirketlerin ihracata konu olan ürünlerini maliyetine veya daha da düşük bir fiyata satmalarına yol açmakta ve dış ticarete çok ciddi rekabete neden olmaktadır. Çoğu zaman ihracat için tanınan ekonomik teşvikler, şirketlerin ürünlerini dış piyasada maliyetine veya maliyetinin altında bir fiyata satmaya ve maliyetinin altında yapılan ihracattan kaynaklanan zararı iç piyasada çok yüksek fiyatlar uygulamak suretiyle kapatmaya yöneltecek kadar güçlü olmaktadır. Bu çift fiyat uygulamasının ne ölçüde yapılabileceği ihracat teşviklerinin kapsamına ve ürünün talep elastikiyetine bağlı olacaktır.

Talep elastikiyeti, bir mala olan talebin o malın fiyatında meydana gelen değişikliğe tepkisinin ölçüsüdür. Bir mal veya hizmetin talep esnekliği yüzde değişiminin, fiyatın yüzde değişimine bölünmesiyle ifade edilir.

Diğer taraftan dış ticaret bir ülkeye veya bir şirkete kendisi için mukayeseli bir üstünlüğü olan mal ve hizmetleri satmak veya ihtiyacı olan mal ve hizmetleri ithal etmek yollarını yaratan bir araçtır. Mukayeseli üstünlük, Ricardo tarafından ortaya atılmış klasik bir dış ticaret teorisidir. Temel olarak, iki ülke, iki mal tek üretim faktörü ve ölçeğe göre sabit getiri varsayımları altında A ülkesi her iki malın üretiminde, B ülkesine nazaran maliyetler yönünden mutlak üstünlüğe sahip olsa bile, her ülke göreceli olarak daha ucuza ürettiği mallarda ihtisaslaştığı ve bunu dış ticarete konu yaptığı taktirde, milli gelirin ve tüketimin artmasını sağlayacak, dış ticareti olmadığı duruma göre de her iki ülkede de refah artacaktır. Bunun temel nedeni ise A ülkesinin ihtisaslaştığı mal karşılığında B ülkesinden diğer malı kendi ülkesinde elde edebileceği miktardan daha fazla miktarda sağlayabilmesidir.

Mukayeseli veya karşılaştırmalı üstünlük teorisine göre böyle bir üstünlük, tarihi, coğrafi nedenlerden, iklim şartlarından veya belli bazı doğal kaynakların varlığından doğabilir.<sup>(2)</sup>

Uluslararası ticareti böyle mukayeseli üstünlük yerine faktör imkânları ve maliyetleri ile açıklayan Heckscher-Ohlin Modeli vardır. Buna göre ticaret ülkelerin üretim faktörlerine değişik oranlarda sahip olması ve bu yüzden de üretim maliyetlerinin farklı olmasından kaynaklanır. Sermayeden yana zengin ülkelerin sermaye-yoğun ürün maliyetleri düşük olacak ve bu ürünleri ihraç ederek emek-yoğun ürünleri ithal edecektir. Sermaye bakımından fakir insan gücü bakımından zengin ülkeler açısından durum bunun tersi olacaktır. Bu maddeler daha sonra Samuelson tarafından serbest ticaret ve dolaşım koşullarında, faktör fiyatlarının giderek eşit hale geleceği tahmini de eklenmiştir.<sup>(3)</sup>

Bu çerçeve içinde ihracat, dış ticaretin daha önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Çünkü genişlemiş bir piyasa yaratmasına ilaveten ithalat için gerekli dövizin elde edilmesini de sağlar.

## B. ÜLKELERİN DIŞ TİCARET POLİTİKALARINDA GTŞ MODELİNİN BENİMSENMESİ

Japonya Genel Ticaret Şirketleri (kısaca GTŞ) örneğinden hareketle 1980 yılından sonra Türkiye'de uygulanmaya konan model ülkemizde Dış Ticaret Sermaye Şirketleri olarak adlandırılmaktadır. Aynı modeli 1970'li yılların ortalarından itibaren Güney Kore, Tayvan, Tayland, Filipinler, Malezya ve Brezilya da uygulamaktadır. 1982 yılından sonra da ABD'de uygulanmaya başlanmıştır.

Genel Ticaret Şirketleri hükümet politikalarının bir ürünü olmaktadır. Hükümetler özellikle ülke içerisinde üretilen malların dış pazarlarda daha etkin ve verimli bir biçimde pazarlanmasını sağlamak amacıyla bu tür ticaret organizasyonlarının oluşumuna katkıda bulunmuşlardır.

Çok yerde başarısı ispatlanmış bu model beraberinde belirli sorunları da getirmiştir. Bu politika izlenirken Türkiye örneğinde de görüleceği gibi, firmalararası eşitlik bir dönem için ertelenmiş, bunun yerine yüksek verimlilik ön plana çıkmıştır. Bu politikanın sonucu olarak ihracatta önemli mesafeler katedilmesinin yanında Genel İhracat Şirketlerine de büyüdükleri ölçüde artan teşvikler sağlanmıştır. Bu yoldan büyük ölçekli ticaret organizasyonlarının teşekkülüne çalışılarak ihracat pazarlamasında ülke dış pazar programı hedefi gerçekleştirilmek istenmiştir.

Genel Ticaret Şirketlerinin oluşumu her ülke politikalarında farklı bir karakter arzemesiyle birlikte farklı kurumlara bağlı olarak da ortaya çıkmış bulunmaktadır. Japonya, Güney Kore, Tayland Türkiye'de büyük müteşebbis gruplarca Genel Ticaret Şirketleri kurmuşlardır. Ancak, sözkonusu bu müteşebbis kişilerin varlığı hükümetleri ve üst seviye bürokratlarıyla oluşturabildikleri güçlü demir üçgen sayesinde mümkün olabilmektedir. ABD ve Tayvan'da GTŞ'lerin öncülüğünü ve kuruculuğunu bankalar bizzat gerçekleştirmektedirler. Brezilya ve Çin'de doğrudan devlet kuruluşları bu GTŞ'leri organize ederken; Malezya'da kooperatifler aracılığıyla bu tip şirketler oluşturulmaktadır.

Japon Genel Ticaret Şirketlerini diğer ülke takipçileri şirketlerinden ayıran önemli bir fark mevcut bulunmaktadır. Bu fark GTŞ'lerin satış yapılarındaki dengeden kaynaklanmaktadır. İleride de görüleceği gibi Japon GTŞ'leri olan "Sogo Soşa"lar ihracat, ithalat, dahili ticaret ve üçüncü ülkelerle ticaret gibi faaliyetler arasında esaslı bir denge kurmuşlardır. Tipik bir Japon Sogo Soşa'sında ithalat % 25, ihracat % 20, iç ticaret % 40, "off-shore" ise % 15'lik bir paya sahiptir.

Japon firmaları genel olarak işe ithalatla başlamış olup, ithalat ve iç pazar satışlarından oluşan kâr ve fonları ihracata yöneltmişlerdir. Zaman içerisinde bu üç sektör arasında sağlıklı bir denge oluşturulduğu görülmektedir. Bu itibarla Sogo Soşa'lara Genel Ticaret Şirketleri deyimi yerinde olmaktadır. Halbuki Güney Kore ve Türkiye uygulamalarında olduğu gibi benzer Genel Ticaret Şirketleri toplam satışlarının % 80-95'i ihracattan oluşmaktadır. Özel konumdan dolayı ABD haricinde yukarıda adı geçen ülkelerin bu modelleri için "Genel İhracat Şirketleri" sıfatını kullanmak kanaatimizce daha uygun olacaktır.

MUKAYESELİ BİR ARAŞTIRMA VE ANALİZ

"GTS" MODELİNİN DÜNYA'DAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ YERİ:

BÖLÜM II :



A. FARKLI DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ OLAN "TİCARET EVLERİ"  
"ÇOKULUSLU ŞİRKETLER" ve "GENEL TİCARET ŞİRKETLERİ" NİN  
KARŞILAŞTIRILMASI

Dünyanın değişik ölkelerinde farklı unsurlara ağırlık vererek gelişip ortaya çıkmış dış ticaret Şirketleri mevcuttur. Farklı dış ticaret Şirketlerinin birbirleriyle karşılaőtırabilmek için "çeőtikleme özelliği"ni kıstas kabul ettiğimizde karşımaza başlıca üç genel tip çıkmaktadır.

Bunlar:

- 1- Ticaret Evleri (Avrupa merkezli),
- 2- Çokuluslu Şirketler (ABD merkezli),
- 3- Genel Ticaret Şirketleri (Japonya merkezli).

Bunların birincisi olan "Trading House"lar yani Ticaret Evlerinin kökeni Avrupa'nın 17. ve 18. yüzyıllardaki sömürgeci-merkantilist politikalarına dayanmaktadır.

Çokuluslu Şirketler ise ABD merkezli olup kapitalizmin gelişim sürecinde yeni bir aşama olarak değerlendirilmektedir.

Japon Genel Ticaret Şirketleri politikasının Japonya'daki temel amacı ise ilk öncelerde ölkenin dış ticaretini yabancı Şirketlerin tekelinden kurtarmak şeklinde özetlenebilir.

Japon GTŞ'sinden esinlenerek Güney Kore, ABD, Brezilya, Türkiye ve diğer ölkelerde ortaya çıkmış GTŞ'lerin amacı ihracatı artırmaya yönelik bulunmaktadır.

Yukarıdaki bu ayırım hem coğrafi özelliklere ve hem de tarihi Şartlara bağlı olarak zamanla belirginleşmiştir. Şirketlerin temel ihtisas alanları olarak Avrupa kökenli Ticaret Evleri mal ve fonksiyon bazında ihtisaslaşmıştır. ABD merkezli Çokuluslu Şirketler daha çok ölkeler ve fonksiyon bazında ihtisaslaşırken, Japon Genel Ticaret Şirketleri hem madde ve fonksiyon ve hem de ölkeler bazında ihtisaslaşmaya gittikleri görölmektedir.

Şimdi dış ticaret şirketlerinin tarihi gelişimine kısaca bir göz attığımızda, bu saydığımız farklar dahi iyi anlaşılacaktır. Birbirleriyle karşılaştırmaya çalıştığımız bu şirketlerin tarihi gelişmeleri ancak bu çalışmanın kapsamı içine ilgili olduğu kadarıyla girecektir.

#### 1- Avrupa Merkezli Ticaret Evleri: Kumpanyalar<sup>(5)</sup>

İlk uluslararası ölçekte çalışmaya başlayan şirketler, şüphesiz ki Kumpanyalardır. 17. ve 18. yüzyılların büyük İngiliz, Hollanda ve Fransız Kumpanyaları kendi hükümetlerinin Hindistan ve Güneydoğu Asya sömürge pazarlarındaki ticaret ajanları olarak faaliyet göstermişlerdir. Kumpanya şeklindeki organize Ticaret Evlerinin esas karakteristiği, ona devlet tarafından bir imtiyazname ile veya başka bir resmi belge ile verilen tüzel bir kişiliğe sahip olmasıdır. Yani kendi ülkesi içinde faaliyet gösteren diğer tüccarlardan bu imtiyazname ile ayrılarak ülkesinin dış ticaretini belirli coğrafyalarda gerçekleştirme yetkisinin bu kumpanyalarla yerine getirileceği belirtilmiştir. Kumpanyalar hüküm koyabilmiş ve bunları zorla kabul ettirebilmiştir. Ömrü kendisine verilen imtiyaznamenin süresi kadar uzun olabilmıştır.

Kumpanyalar iki ana biçimdeydiler. Düzenlenmiş ve hisseli. Düzenlenmiş Kumpanya türünde, üyelerinin dış ticaretin bazı alanlarındaki tekелci çıkarlarını korumak ve yöneltmek için kurulan bir meslektaş birliği veya Ticaret Evleriydi. Bu bir insan birliği olup sermaye birliği değildir. Alanı kıtalararası ticarettir. Ne bankası, ne ortak stoku, ne de kumpanyanın alış ve satışları için ortak bir dükkânı vardır; fakat herkes ayrı ayrı ticaret yapar ve kendi stokunu, kendi bürosunu ve kendi personelini kullanır. Bu kumpanya üyeleri kendi kârlarını veya zararlarını kendi hesabına edinirler.

Hisseli Kumpanya ise bir sermaye ortaklığıdır. Seçilmiş ve atanmış yöneticiler ticaret ve finans alanlarındaki işleri yürütmek üzere sermayeyi kullanmaktadırlar. İlk yöneticiler projeyi başlatan, imtiyaznameyi elde eden seçilmiş alanlarda bir tekел ile birlikte bu görevi üstlenen kişiler olmuşlardır. Yukarıda yapıları ve statülerini kısaca anlatmaya çalıştığımız kumpanyalara ülke örnekleri getirerek konuyu toplamaya çalışacağız.

- İngiltere Örneği:

İngiliz tüccarları 1600'lerde, bir imtiyaz belgesiyle belirlenen belli bir bölgenin ticaret tekeli alan kumpanyalarının hareket alanı dışındaki limanlara ticaret yapmaya gidemezlerdi. Düzenlenmiş kumpanya bu tüccarların mallarını taşıyacak donanmanın desteği altındaki konvoyları ayarlar onları dışarıda korur, satışa sunacak malları ve miktarlarını sınırlar, kreditor olarak ihtiyaçlarına cevap verir, borçlu olarak yükümlülüklerine destek olur, onları sattıkları malların kalitesinden sorumlu tutar ve nihayet ahlâk ve benzeri davranışlarını denetlemekteydi. Hükümet ülkesinin dış ticaretini yürütecek kumpanyaları bölge esasına göre düzenlemekteydi.

Örneğin, yalnızca Maceracı Tüccarlar Kumpanyası'nın üyeleri Kuzeydoğu Fransa'da Somme nehrinin ağzından, Danimarka'nın en kuzeyine kadar olan bölgeye kumaş gönderebilmiştir. Doğu Ülkeleri Kumpanyası (1579) İskandinavya, Polonya ve Baltık'ın doğu kıyısıyla olan ticareti tekeline almıştır. Rusya ile olan ticareti Moskova Kumpanyası (1581)'nin tekeline verilmiştir. Bu son iki Kumpanya da bir dizi Afrika Kumpanyası'nda olduğu gibi, üyeler bazen maceracı tüccarlar veya Doğu Ülkeleri Kumpanyaları gibi kendi hesaplarına ticaret yapmaktadırlar. Fakat başka dönemlerde sermayelerini bir ortaklık haline getirerek maaşlı görevlilere teslim etmişlerdir. Önceleri düzenlenmiş kumpanyalarınkine benzer bir yönetimle idare olunan, daha sonraları bitişik ve birleşik sermaye ile yönetilen tipik İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyası'ndan bahsederek İngiltere örneğine son vermek istiyoruz.

**İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyası:**

1600'lerin başlarında koloni kurma ve yüksek kâr elde etme konusundaki yüksek maliyetli deneyler İngiliz halkını ikna edememiştir. Bunun üzerine İngiltere hükümeti dış ticaret konusunda ülkesi için uygun modeller aramaya başlamıştır. 1602'deki Hollanda deneyi Elizabeth'i benzer bir uygulamaya sevk ederek "Doğu Hint Adalarında ticaret yapan Londra Tüccarları Kumpanyası ve Yöneticisi"ne bir imtiyazname vermiş ve böylelikle Doğu Hindistan Kumpanyası kurulmuş oluyordu. Bu belge ile Kumpanya Hint

ve Pasifik Okyanus ticaretinde 15 yıllık bir tekel verilmektedir. Kumpanya 1615'e kadar 12 yolculuk örgütlemiş, bunlardan bazıları % 200'den fazla kâr getirmiştir. Hindistan, Malezya ve Japonya'da birtakım ticari karakollar zinciri kurulmuştur. Bunu izleyen 60 yıl süresince Kumpanya İran'la ticaret yapmış ve Çin'deki Kanton'da bir üs edinmiştir. Fakat Japonlar Kumpanya'yı uzun yıllar sonra ülkelerinden atmışlardır. Kumpanya baharat adalarından (Malezya) Hollanda'nın mücadelesiyle çıkartılmış, bu durumda da Kumpanya'nın ilgisi Hindistan üzerinde yoğunlaşmıştır. Hindistan'da hükümdar ve yerli tüccarlarla ve Avrupalı rakiplerle yaşanan fırtınalı olaylar becerikli diplomasiye ihtiyaç göstermiş, Kumpanya daha sonra askeri bir güçle Bengal'i fethetmiş ve fiilen 30 milyon kişinin efendisi olmuştur.

Kumpanya'nın ticareti esas olarak Amerikan değerli madenlerinin Asya ürünleriyle mübadelesidir. Avrupa Doğuluların talep etmeye başladıkları ürünlerden ancak birkaçını üretmeye başladığından, Doğu'ya doğru giden gümüş ve altın değeri kumaş, tekel madenler gibi mallara nazaran iki veya üç kere yüksek olmuştur. Eleştirmenler bu tür ticareti temel bir günah olarak mahkum etmişlerdir. 'Bu ticaret Avrupa'nın hazinesini uzaklara taşıyarak kitapsızları zengin etmektir (Defoe)' demişlerdir. Bunun üzerine Kumpanya'dan dönüş navlununun değerinin toplam ihracatından daha yüksek olmasını talep etmişlerdir. Kumpanya İngiliz mallarına karşılık Doğu'da bir talep yaratmaya uğraşmıştır. Fakat bu pazarlama faaliyetinin 1800'lere kadar başarıları düşük düzeyde kalmıştır.

1800'de ise Lancashire yeni makineleri bol Amerikan ve Türk pamuğuyla kendisine Asya'da pazar bulabilen ucuz mamüllerin üretimine İngiliz sanayicisini ikna etmeyi başarmıştır. Kumpanya İngiltere ithalatında da son derece etkili olmuştur. Desen basılı kumaşları dış ülkelerde satmış, yerine bol miktarda sanayinin ihtiyacı olan hammaddeleri koloni pazarlarından ucuzca ithal etmişlerdir. Kumpanya, Britanya dış ticaret manzarası içinde de geniş yer tutmuştur. 18. yüzyılın ilk yarısında bu ticaretin muhtemelen 1/6'sı Kumpanya'nın elindedir. İyi ve kötü günleri olmuştur. Kendisinin tekel haklarına İngiliz sanayicisi yanında dış ülke tüccarları da sıklıkla saldırmışlardır. Fakat o hep yerinde kalmıştır. Çünkü arkasında İngiliz Hükümeti vardır, Kumpanya'nın stok sahipleri etkilidir, devlete bedava veya düşük faizli krediler açmanın yanısıra her

yıl büyük miktarlarda vergiler de ödemektedirler ve hisse senetleri yatırım için arzu edilmekte ve iyi spekülasyona konu olmaktadır. Hudson Körfez Kumpanyası hâlâ sürmektedir ve İngiltere Bankası 1944'de 250. yaş gününü (1984'de de 290.'sını) kutlamıştır.

- Hollanda Örneği :

1590'lı yıllarda 10 kadar Hollandalı finansör Doğu Hint adalarında olan tüccar yolculuklarını deruhte etmişlerdir. Bunların bazıları refaha ulaşmış, aralarındaki rekabet baharatın alış fiyatını yükseltirken, kendi ülkelerinde satış fiyatını düşürmüştür. Rakipler ortak düşman İspanya'ya karşı birleşik cephe oluşturmak yerine, birbirlerine zarar vermeye daha çok ilgilenmişlerdir. Ayrıca onları düzenleyecek ve kısıtlayacak sir kumpanyaları da yoktur. Ancak 1602'de hükümet onları "Birleşik Doğu Hindistan Kumpanyası"nda biraraya getirmiştir. Sermaye 6 kent veya eyaletteki gruplar tarafından sağlanmıştır. Bu altı 'ticaret evi'nden her biri kendi müdürlerine sahiptir, kendi teknelerini teçhiz etmektedirler, kendi yüklerini kendileri bulmaktadırlar ve doğrudan kendi mallarını getirmektedirler. Genel merkez ancak genel denetimlerde bulunmakta ve özellikle Uzak Doğu işleriyle ilgilenmektedir.

İmtiyaznamede tüccarın her on yıllık dönemleri sonunda sermayelerini Kumpanya'dan çekebilecekleri bildirilmektedir. Fakat ilk on yıl sona erdikten sonra müdürler bu hükmü reddetmişlerdir. Fonların bir kısmını kalle, tekne ve silahlara harcadığını ve nakte dönüştürmenin mümkün olmadığını ileri sürmüşlerdir. Durumlarından memnun olmayan hisse sahiplerinin hisselerini satarak paralarını geri alabileceklerini, çünkü bunları satın almak için bekleyen bir sürü kimsenin bulunduğunu hatırlamışlardır. Bunun sonucu olarak Hollanda'nın kurduğu Doğu Hindistan Kumpanyası sürekli bir sermayeye sahip olmuştur.

1680'lerde Kumpanya Malaya yarımadası ve takım adalarının meydana getirdiği baharat bölgesini kendi tekellerine almışlar, yerli tüccarları bile devre dışı bırakmışlardır. Seylan adasını ve Hindistan kıyılarında İran körfezi'nde ve Kızıldeniz'de bazı noktaları ele geçirmişlerdir. Kanton'a yerleşmişler ve Nagazaki körfezi'ndeki Deşine adasında bir ticaret kolonisi elde etmişlerdir. Ve 1638'de Avrupalıların Japonya'yı terketmeleri emrolduğunda yalnızca Hollandalılara ve onların Kumpanyalarına ikamet izni verilmiştir.

Kumpanya Malaya'daki tekeli sonuna kadar kullanmıştır. Tek alıcı olarak alım fiyatını saptamış ve bu fiyat üreticilerin ancak hayatta kalmalarına ve Avrupa'daki yüksek fiyatları koruyabilmek için yüksek bir arz'a izin vermeyecek ölçüde tutulmuştur. Eğer hasat çok fazla olursa düşüncesiyle ekim alanları tahrip edilmiştir. 1700'den sonra kâr hadleri % 40'lara ulaşmış, fakat genelde % 12.5 ile 25 arasında kalmıştır. Kuzey ve Güney Amerika'da da etkili olan Kumpanya özellikle Güney Afrika'daki satın aldığı köleler ile köle ticaretinde de bulunmuştur.

- Fransa Örneği:

Fransa'da ortaya çıkan kumpanyaların amaçları da eskilerinkilerle aynıdır; kendilerine mal teslim edenler adına kâr sağlamak, geniş bir iş alanı yaratmak veya ticaret ve taşımanın çoğunu Hollanda'nın elinden almak. Colbert Fransa'sında onun desteğiyle kurulan kumpanyalardan önemli olanları şunlardır:

- Kuzey Kumpanyası (1699); amacı Hollanda'nın İskandinavya'daki alanlarını ele geçirmek, şarap, tuz ve konyak ile denizcilik malzemeleri ve kereste mübadelesi yapmaktır.
- Doğu Akdeniz Kumpanyası (1670); amacı İngiliz ve Hollandalı rakiplere karşı Fransız yünlü dokuma ihracının Osmanlı İmparatorluğu ithalatındaki payını artırmaktır.
- Batı Hint Kumpanyası (1664); Şeker adalarında Hollanda üstünlüğüne son vermek.
- Senegal Kumpanyası (1673; Hollandalıların köle ticaretine el koymak üzere kurulmuştur.

Fransa Hükümetinin ortaya çıkardığı Kumpanyalar görüldüğü gibi reaksiyon olup öncekilerin taklidi uygulamalardır.

İngiltere ve Hollanda modelini takip ederek dünyanın birçok yerindeki kumpanyaların ortaya çıktığı da muhakkaktır. Ancak biz burada ileride bir kıyaslamaya gidebilmek için bu kadarıyla yetineceğiz.

### Kumpanyalar hakkında son söz;

Kumpanya üyeleri kendilerine 'fuar tüccarları' adını vermekte ve dış ticaretin ancak sorumlu disiplinli ve bilgece yönetilen bir grup tarafından yürütülebileceğini savunmaktaydılar. Bu iddia modern bilim adamları tarafından sorgulanmış ve maceracı tüccarların sağlam ve utanmaz bir tekel "tahammül edilemez bir kabalık ve şarlatanlar birliği" (Tavney) olduğu sonucuna varmışlardır. Bunların ticareti genişletmekten daha çok, kısıtlamakla ilgili oldukları ileri sürülmüştür. Yabancılar kendilerini "serbest tüccar" olarak adlandırmışlar, kâr vaadeden herhangi bir pazardan uzaklaştırmanın acısını hissetmişler, kumpanyaların kendilerine ayırdıkları iş alanlarını istila etmişler ve tekellere saldırmışlardır.

Koloni pazarlarını tamamen söndürebilmek için önceleri "tek mal tek fonksiyon" anlayışıyla hareket eden bu ticaret şirketleri kumpanyaların pek azı küçük başarılar elde edebilmiştir. Tek bir amaç için kurulmuş kumpanyalara nazaran birçok amaca hitap eden özel bir firma daha esnek kabul edilmekte ve çok daha geniş bir faaliyet çeşitliliğine sahip bulunmaktadır. Bu faaliyet çeşitliliği Japon GTŞ'leriyle kıyaslandığında daha açık ortaya çıkmaktadır.

Japon GTŞ'leri üretim dışındaki faaliyetleri olan kendi hesabına ticaret yapmak veya komisyoncu kullanmak, bir veya binlerce mal üzerinde çalışmak, ihracat veya ithalat veya her ikisini birden yapmak, uzun veya kısa vadeli ortaklıklara girmek, açık pazarlardan mal almak veya eve iş vermek, gemi kiralamak veya geminin bir kısmına veya tamamına sahip olmak, cazip görülen pazarlara mal göndermek, toptan veya perakende veya her iki türden alım satımı yapmak, bankacılık alanlarına girmek ve o anda kârlı görülen hertürlü ticareti yapmak. Bunun yanında bahsettiğimiz kumpanyalar ise belirli mallarda ve belirli bir fonksiyon göstermek zorundadırlar. GTŞ'ler ile karşılaştırıldığında kumpanya ekonominin azınlıktaki uzmanlaşmış alanıdır ve bir 17. veya 18. yüzyıl 'yatırım danışmanı' fonlarını yatırmak isteyen müşterisine bu yatırımları güvenlik ve kârlılık içinde yöneltebileceği alanların fazla uzun bir listesini sunamazlardı.

Kumpanya ticaret evleri faaliyetlerini esas olarak ülkelerin siyasi bakımından etkin olduğu bölgelerde sürdürdüklerinden coğrafi bölge çeşitlenmesi genelde sömürgelerle sınırlı kalmıştır. Ancak ekonomik sömürüyü en yüksek düzeye çıkarabilme çabaları "mal ve fonksiyon" çeşitlemesini zorunlu kılmıştır.

Ticaret evleri örneği olan kumpanyalar tümüyle ikili ticaret ile iştirak ediyor, kolonilerden hammadde, çeşitli ürünler ithal ederek karşılığında imalat malları satıyorlardı. Söz konusu imalatı ülkelerinin sanayicisi kendilerinden ayrı olarak yürütüyorlardı. Kumpanya mamül malı kendi hesabına sanayiciden satın alarak yerine ihtiyacı hammaddeyi veriyordu. Bu özellik GTŞ'ler için de doğrudur.

Daha sonraları hammadde kaynaklarının geliştirilmesinden, taşıma ve pazarlamaya kadar ticaretin tüm aşamalarını denetim altında tutarak kâr marjlarını daha da artırmışlardır.

Kumpanyalar 19. yüzyılda pazarlama ve dağıtım alanına girebilecek, bu arada ham ve yarı mamül maddelerin geliştirilmesine katkıda bulunabilecek düzeye geldiklerinde tek fonksiyonluluktan çok fonksiyonluğa geçmişlerdir. Bu süreç içerisinde önce pazarlama sonra üretim alanlarından hareketle dış ülkelere yatırım yapmaya ve böylece çokuluslu bir karakter kazanmaya başlamışlardır.

## 2- ABD Merkezli Çokuluslu Şirketler veya Uluslararası Şirketler<sup>(6)</sup>

Çokuluslu Şirketler terimi, birden çok sayıda ülkede faaliyet gösteren ulusal firmaları ifade etmek üzere 1950'lerin sonuna doğru kullanılmaya başlanmıştır. Ancak biz bu çalışmada bu terimi değil, onun yerine Uluslararası Şirketler kısaca "UŞ" terimini kullanmayı uygun gördük. Bunun bir nedeni "çokuluslu" teriminin firma mülkiyetinin çeşitli uluslara dağıldığı kanısını vermesidir. İkinci neden ise, bu şirketlerin gelişimi, sermayenin uluslararası dolaşımını, üretimin uluslararasılaşmasını, işgücü ve doğal kaynaklardan uluslararası düzeyde yararlanılmasını ifade ettiği için "UŞ" terimi çok daha uygun düşmektedir. Uluslararası Şirketler terimi bu konu üzerinde derin araştırmalar yapan bilim adamlarınca da geniş bir şekilde kabul görmektedir.



Avrupa merkezli ticaret evleri olan kumpanyalar bugünkü UŞ'lerin gerçek öncüleri sayılamazlar. Zira bunlar ticaret işinin niteliği gereği evrensel çalışmakta ve önemli bir iç veya dış yatırım yapmaksızın dışarıda şube ve temsilcilikler açabilmektedirler. Dolaylı yollarla bu ticaret şirketleri gerçek UŞ'lerin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. ABD ticaret şirketleri dışarıda kazandıkları paraları ABD'de demiryolu ve madencilik gibi sanayi alanlarına yatırarak ABD iç pazarının gelişmesine yardım etmişlerdir. İkinci katkı, sanayi şirketleri dışarıya mal ihraç ederken, başlangıçta bu ticaret şirketlerini aracı olarak kullanmışlardır. Üçüncüsü, bu ticaret şirketlerinin bir kısmı ya kendi yapılarını dönüştürmek yada başka firmalarla birleşmek suretiyle gerçek bir UŞ haline gelmişlerdir. Aynı durum ABD'den daha sonra ortaya çıkan Avrupa UŞ'leri için de doğrudur.

ABD sanayi dallarında firmaların uluslararasılaşması olayının istisna olmaktan çıkıp belli bir boyuta ulaşması 19. yüzyılın son çeyreği içine düşmektedir. 1850'lerden itibaren haberleşme ve ulaşım alanlarındaki büyük gelişmeler ve yine birçok metal sanayii dalında yığın üretimi imkânlı kılan teknolojik ilerlemeler bu yüzyılın sonuna doğru gerçek anlamıyla UŞ'lerin ortaya çıkışını sağlamıştır. ABD'nin doğal kaynakça zengin olması ve yine doğal kaynaklarda dış yatırımların büyük sermaye gerektirmesi nedeniyle bu dönemde ABD'nin dış yatırımcı firmalarının çoğu, doğal kaynaklar için değil pazar için dışarıya açılan firmalardır.

Singer, Standart Oil, General Electric, National Cash Register International Harvester, Mc Cormick, Kodak vb. firmalar ABD'nin yapım sanayiinde dışarı çıkan ilk UŞ'leridir (Wilkins 1970). Bu dönemde ABD şirketlerinin bu aşamalardan geçerek UŞ haline geldikleri görülmektedir. Şirket önce ticaret şirketleri aracılığıyla dış pazarlara mal ihraç ediyor. İkinci aşamada şirketin kendisi bizzat kendi ihracatını düzenlemek üzere dış temsilcilik buluyor. Ve sonra dış satış ve dağıtım şubesi açıyor. Son aşamada ise şirket bu dış pazarlara daha iyi ulaşmak, tüketiciye daha yakın olmak amacıyla orada üretim birimleri açarak gerçek bir UŞ haline dönüşmüş oluyor.

İşte 1880'lerde ABD şirketleri bu basamaklardan tek tek tırmanmaktaydılar. ABD şirketlerinin dışa açılmaları 1890'larda önemli gelişmeler göstermiştir. ABD firmalarının bu dışa açılış hareketinin arkasında şu etkenler vardır. Bir kez, bu dönemde ABD firmaları bölgesel firma durumundan çıkıp ulusal firma durumuna gelmişlerdi. İç pazarın çok geniş olması ve dışarı açılma bu yüksek beceri sayesinde mümkün olmuştur.

İkinci neden 1893-1897 yılları arasında ABD ekonomisinin yaşadığı bunalımın etkisi olduğu söylenebilir. Bu dönemdeki iç pazarın talep yetersizliği firmaları dışarıya açılmaya zorlamıştır. Ayrıca bu dönemin sonlarına doğru ABD firmaları birleşme ve tekelleşme hareketine gitmişlerdir. Küçük bireysel üreticilerin ağırlığı oldukça düşmüş ve bu sektörde üretimin şirketlerce yaratılan kısmı sözkonusu tekelleşme sonunda 2/3'e ulaşmıştır (Means 1964). İşte bu tekelleşme ve nihayet birleşme sonunda ortaya çıkan modern dev şirketler 1902-1914 döneminde hammadde ve pazar için dışarı açılan ABD firmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri ve geriye doğru bütünleşme yani firmanın hammaddelerinin çıkarılmasından itibaren taşıma, işleme ve nihayet pazara sürme aşamalarının tümünü kendi bünyesinde toplaması firma örgütlenmesinde önemli bir değişmeyi ifade etmiştir (Chandler Jr 1962).

ABD ekonomisinin hem önemli bir genişleme dönemi ve hem de daha önce belirttiğimiz birleşme ve satınalmalar yoluyla şirketlerin büyük bir tekelleşmeye girdikleri bir on yıldır. 1920'lerdeki birleşme hareketinde ABD şirketleri yatay bütünleşmeyi (benzer üretim faaliyetlerinin birleştirilmesi) değil dikey bütünleşmelerini (hammadde kaynaklarını satan ve nihai ürünleri satın alan firmaların satın alınması şeklinde) tamamlamayı temel amaç edinmişlerdir. Bu durum üzerinde durulması son derecede önemli olan esaslı bir konudur.

ABD firmalarının dikey bütünleşmeleri sonucunda dışarıda açılan üretim amaçlı yavru şirketlerin sayısı iki katına çıkmıştır. 1930-1945 dönemi dünya bunalımı ve savaş dolayısıyla dışarıya yatırım durdurulduğu dönemdir. 1950 sonrasında firmaların tek bir ürün ve endüstriye bağlı kalmayıp faaliyetlerini birçok endüstriye yaymaya başlamalarının zorunlu kılındığı bir döneme girilmiştir. İşte bu dönem asıl UŞ'lerin

doğuşunun başlangıç yılı kabul edilmektedir. Diğer yandan AŞ'lerin dış birimlerinin satışları 1950'lerin ortalarından itibaren ABD toplam ihraçatını geçmeye başlamıştır.

ABD'nin ticari gelişmesinde Ticaret Evleri ve GTŞ'lerden farklı bir olguya sahip olan bu UŞ'ler oldukça zengin bir çeşitleme sergilemektedirler. Ancak tipik ABD UŞ'leri çok sınırlı sayıda fakat yoğun araştırma ve geliştirmeye dayanan mallarda ihtisaslaşmayı tercih etmişlerdir. Buna karşılık coğrafi bölge ve fonksiyon boyutlarında çok geniş bir çeşitlemeyi gitmişlerdir. Örneğin, hemen hemen sadece yolcu arabaları ve benzeri motorlu taşıtların üretim ve satışıyla uğraşan 'General Motors'un pazarlama ağı 30'dan fazla ülkeyi kuşatmaktadır. Ayrıca General Motors her ülkede yedek parça üretiminden montaja, satış sonrası hizmetlerden tüketici finansmanına kadar çok sayıda fonksiyonel faaliyeti de sürdürmektedir.

Ticaret Evlerinin mal ve fonksiyon, Uluslararası Şirketlerin ise ülke ve fonksiyon boyutlarında çeşitlemelerine karşılık Güney Kore ve Türkiye modelindeki GTŞ'lerde mal ve ülke çeşitlemesine önem verilirken, ihracat dışında fonksiyonel çeşitliliğe gidilememiştir. Kore ve Türkiye Genel Ticaret Şirketlerinin ithalat, iç ticaret veya üçüncü ülkelerle (off-shore trade) ticaret fonksiyonları çok sınırlı kalmış, aynı biçimde, finansman, nakliye ve enformasyon hizmetleri gibi alanlarda da ağırlıklı olarak daha az etkin olabilmışlerdir.

Japonya merkezli Genel Ticaret Şirketlerinin oluşumunu ve ticari işlevlerini anlattığımızda konunun mukayesesi daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır.

### 3- Japonya Merkezli Genel Ticaret Şirketleri (7), (11)

Uluslararası ticaretin başladığı 1859 ile, gelişen tekstil sanayiinin hammadde ihtiyacına sadece Japon pamuğunun cevap veremez hale geldiği 1886 yılları arasında, Japonya ile Batılı devletler arasında mevcut olan ticari ilişkiler Batı'nın kendi kolonileriyle olan ilişkilerinden pek farklı değildir. Bu yıllarda Avrupa'nın Ticaret Evleri olan Kumpanyalar Japonya'nın ithalatı üzerinde doğrudan egemendiler. Bu ilişki kumpanyaların doğrudan Japonya içinde açmış buldukları kendi şube ve temsilcilikleri vasıtasıyla sağlanmaktaydı. Kapital ve dış ticarete son derece tecrübe sahibi İngiliz ve Amerikan tüccarlarının karşısında Japonlar dış ticaret işinde usta değildiler. Uluslararası ticaretin gerektirdiği düzeyde hiçbir deneyimleri olmayan Japonlar emtiaların dünya fiyatları hakkında da bilgi sahibi değil idiler.

Bu sebepten, örneğin yeniden satmak üzere almak konusunda iki ticari muameleyi aynı anda yapabilecek veya birini diğerine bağlayabilecek kadar ticari yeteneği ve sermayesi olan bir dış ticaretçiye rastlamak mümkün değildi. Zira, 250 yıllık dünyaya kapalı bir hayattan sonra, birdenbire ve cebren uluslararası ticarete açılmak Japonya için kolay olamazdı. Bir Japon bilim adamı 1860'lı yılların Japon tüccarını, bir anda daktilo ile yazmak mecburiyetinde kalan bir hat sanatçısına benzetmesi o yıllar için çok yerinde bir anlatım olmaktadır.

Tokugawa döneminin son ile Meiji döneminin başlarında, Japon tüccarlarının dış ticarete etkin ve başarılı olması için hükümetler nezdinde yapılan girişimler Batılıların şiddetli baskıları altında sonuçsuz kalmıştır. 1870'den sonra Meiji hükümeti gücünü artırmaya başlayınca ilk iş olarak yerli tüccarları dış ticaret konusunda desteklemeye yönelmiştir. Bu ilk destek faaliyetlerinin başlıcaları şunlardır:

- 1870 ortalarından itibaren yerli gemi şirketlerine sübvansiyon sağlamak,
- Uluslararası teşhirlere katılmak (1873 Viyana, 1876 Philadelphia); Japon tüccarlarının, önemsiz denecek kadar küçük miktarlarda da olsa dışarıya direkt olarak yaptıkları satışların bedellerini toplayacak olan konsüller atamak,

- Sübvansiyon yoluyla ilk denizcilik sigorta şirketinin kurulmasını sağlamak (Tokyo Marine Insurance Company, 1878),
- Uluslararası işlemler için bankacılık hizmetleri verecek olan Yokohama Specie Bank'ı kurmak (1880).

Ancak bütün bu hükümet desteği 1887'e kadar çok sınırlı kalmıştır. Dönemin dış ticareti SHOKAN BOEKI denilen Batılı firmaların tekelindedir. Japon ihracatına hazırlanan Japon satıcılar mallarını ucuz fiyatlarla shokanlara satmak, ithalatçı durumundaki Japon alıcı tüccarlar ise %15'e varan ek komisyonlar ödeyerek yine shokanlardan almak zorunda olmuşlardır. Yerli Japon firmalarının ticarete dahil olmalarını engellemek için çeşitli taktikler deneyen shokanlar her fırsatta Japon tüccarını ezmeye çalışmışlardır. Örneğin, çok küçük miktarda ipek ipliğini yüksek fiyatla satın alarak fiyatları yükseltmişlerdi. Fiyatların yükseldiğini gören yerli Japon tüccarlar hemen piyasaya girip sermayelerinin yettiği kadar (yüksek fiyatlı olmak üzere) mal aldıktan hemen sonra shokanlar fiyatları tekrar düşürüp yerli tüccarı zarara sokmuşlardır.

Bu tür taktikleri içeren Japon tüccarlardan 27'si (ki shokanlara satılan ipek ipliğinin % 93'ünü bunlar sağlıyordu) aralarında bir dernek kurdular (The Federation of Silk-Yarn Dealers, 1881). Derneğin amacı depolama hizmetleri sağlamak, ipliğin teknik gözetimini ve incelemesini yaparak, bu yolla shokanlara ödenen komisyonları kesmek ve en önemlisi bir kredi mekanizması kurmak şeklinde özetlenebilir. Hükümet ve ileri gelen iki üç banka, ilk sermaye için gerekli olan 5 milyon Yen'i sağlamaya hazır olduklarını belirtmiştir. Ancak derneğin kurulması ile kapanması bir olmuştur. Shokanlar, Batılı gemici firmaları zorlayarak Dernek aracılığıyla satılan ipliği taşımamalarını sağlamışlardır. Kendi deniz hatları da olmayan Japon dış ticaretçilerinin bu duruma boyun eğmekten başka seçenekleri kalmamıştır.

1877 yılına kadar, Japon tüccarlarının dışarıya direkt olarak yaptıkları ihracatın toplam içindeki payı sadece % 3.6'ya çıkabilmiştir. On yıl sonra 1877 yılında bu oran ancak % 12.5'a yükselmiştir. Direkt ithalatın payı ise 1877 yılına kadar % 2.5, 1877'de % 11.5'tir.

Genel Ticaret Şirketlerinin gelişim süreçleri bu noktadan hareketle şu dönemlerden geçtiği görülmektedir:

- 1859-1886 : Modern ekonomik büyüme öncesi dönem (Varlıkları yok)
- 1887-1913 : İlk büyüme dönemi (Doğup varlık olma)
- 1914-1940 : İki savaş arası patlama dönemi (Dağıtılma ve sindirilme)
- 1945-Günümüz: Hızlı ekonomik iyileşme ve büyüme dönemi (Tekrar dirilerek güç alma ve ülkelere ihracat konusunda örnek model olarak benimsenmede merak uyandırmak)

Burada kısaca incelemeye çalışacağımız Japon Genel Ticaret Şirketlerinden MITSUI - C. ITOH ve IWAI tarihi gelişimlerine konuyla ilgili olduğu kadarıyla bakılacaktır. Her firma, genel ticaret şirketleri içinde ayrı bir grubu temsil etmektedir. Mitsui, Zaibatsu büyük aile şirketlerini (Mitsubishi ve Sumitomo) C. Itoh, tekstil ticaretiyle gelişen firmaları (Nichimen, Tomen, Marubeni ve Kanematsu Goshō),

Iwai, (1968'de Nissho ile birleşerek Nissho-Iwai adını almıştır) ise demir-çelik ticaretiyle gelişen firmaları (Ataka) temsil etmektedir. Bu sınıflama ve temsiliyet Japon sosyal bilimcileri tarafından genel kabul gören bir ayırım olmaktadır.

#### **MITSUMI TRADING COMPANY**

'House of Mitsui' 1874 yılında Tokyo'da iç ticaret için bir büro açarak yurt sathına yayılan 27 ofisini buradan koordine etmeye karar vermiştir. Yapılan iş tamamen komisyonculuğa dayanmaktadır. Ve pirinç, çay, bir de işlenmiş deniz ürünleriyle sınırlanmıştır. Fakat kısa bir zaman sonra dış ticarete de el atan Mitsui, biryandan shokanlara komisyon karşılığında ihraç malları temin ederken, bir yandan da aynı firmaların getirdiği ithal mallarını Tokyo-Yokohama hattında satmıştır. Nevar ki, işleri iyi gitmemiştir. 1876 yılı başında Genel Müdür Minomura firmayı kapatmaya karar vermiştir. Tam bu sırada, devrin ileri gelen siyaset adamlarından Kaoru Inoue devreye girerek, Mitsui'nin hükümetin bir tür ithalat ajanı olmasını sağlamıştır. Hükümetin desteğiyle yünlü mallar, silah ve

gübre ithalatına yönelen Mitsui, bu avantajla pirinç, çay ve ipek gibi maddeleri doğrudan ihraç etmeye başlamıştır. Altı ay sonra Mitsui Bussan Kaisha adıyla yeni bir örgütlenmeye gidilmiş ve müdürlüğe daha önce en büyük Amerikan shokanında görev yapan Takashi Masuda getirilmiştir. Kuruluşun hemen ardından, hükümete ait Miike ocağından yüksek nitelikli kömür alma hakkını elde ederek Shanghai üzerinden Çin'e ihraç etmeye başlayan Mitsui bu işten çok yüksek kazançlar sağlamıştır. Yıl sonunda Shanghai'da ilk dış büro açılmıştır. 1877 yılında küçük çaplı bir savaşa giren hükümet için mühimmat sağlayan Mitsui, bu işten 200.000 Yen kazanmıştır. Mali gücünü böylece artıran Mitsui, 1878'de Hong Kong'da bir yıl sonra ise New York'da birer büro daha açmıştır. Ne yazık ki iki büro da fazla başarılı olamamış ve New York'taki 1881, Hong Kong'daki ise 1886'da kapatılmıştır. Bununla beraber, iç ticaret iyi gitmiştir. 1882'de İngiliz firmaları ile doğrudan ticaret imkân dahiline girmiştir. Herneka- dar bu firmalardan yapılan ithalat 1886'ya kadar 30.000 Yen'in altında kalmışsa da Mitsui'nin asıl kazancı Batılı bir firma ile doğrudan iş yapmanın verdiği çok sayıda tecrübe olmuştur. 1886'da İngiltere'nin Platt and Company adlı tekstil makinaları şirketin tek yetkili mümessil- liğini alan Mitsui'nin bu faaliyetleri, Japon ekonomik gelişmesinin di- namosu kabul edilen pamuk tekstili patlamasıyla birlikte şirketi ülkenin en rakipsiz ticari kuruluşu haline getirmiştir. Bu arada Platt and Company de yarım yüzyıl Japonya'ya tekstil makinaları sağlayan tek firma olarak kalmıştır.

### C. ITOH

Gezgin bir esnaf olan Chubei Itoh, 1859'a kadar çeşitli kentleri dolaşa- rak giyim eşyası satmaktadır. 1860'da küçük çapta toptancılığa başlayan Itoh, 1872'de Osaka'da çok büyük bir mağaza açacak düzeye gelmiştir. 1877'de Osaka'nın en büyük toptancı-perakendeci tekstilcileri arasına girip, 1883'de Kyoto'da bir şube açabilme noktasına gelmiştir.

### BONSUKE IWAI

Itoh ile aynı yaşta olan Iwai, ithal mallarında ihtisaslaşmayı tercih etmiştir. Başlangıçta sermayesi az olduğundan shokanlara muhatap olama- yan Iwai mallarını ikinci elden, yani Japon tüccarlardan almıştır. 1879'da bir miktar hissesinin bulunduğu bir banka batınca, işe son verme aşı-

masına kadar gelmiştir. Ne varki, birbuçuk yıl sonra Osaka'nın en büyük ithalat mümessillerinden biri haline gelen Iwai 16-17 personel çalıştırıyor ve 100 kalem malın ticaretini gerçekleştiriyor olduğu söylenmektedir.

Kısaca ilk yıllarını anlatmaya çalıştığımız bu firmalar daha sonraki hızlı ekonomik büyüme dönemlerinde gelişmelerini hükümetlerinden aldıkları destekler ile de sürdürmüşlerdir. Bu oluşum süreçlerinde iki önemli çizgi göze çarpmaktadır:

- 1- Genel ticaret firmalarının bazıları devletten direkt yardım alarak dış ticareti sürdürebilmişlerdir.
- 2- Dış ticaret, ihracattan önce ithalat ve iç ticaretin canlılığı oranında gelişme göstermiştir (Bu özelliklerine daha önce de değinmiştir).

Genel Ticaret Şirketlerinin ithalat ve ihracatı yabancı firmaların tekelinden kurtarmak için sürdürdükleri yoğun çabalar sonucunda, Birinci Dünya Savaşı öncesinde yerli firmaların Japonya dış ticaretindeki payı % 50'yi aşmaya başlamıştır.

Yıllar	İHRACAT (%)		İTHALAT (%)	
	Yerli Firmalar	Yabancılar	Yerli Firmalar	Yabancılar
1880	13.6	86.4	2.6	97.4
1887	13.30	87.0	11.9	88.1
1894	18.4	81.6	29.2	70.8
1900	37.1	62.9	39.4	60.6
1911	51.5	48.5	63.8	36.2

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra da hızlı gelişmelerini sürdüren GTŞ'ler mali yapılarını hem de nitelikli personellerini çok büyük çapta işler yapabilecek bir düzeye getirmişlerdir. Özellikle Mitani'nin denizaşırı ülkelerdeki teşkilatlanması hızla devam etmiştir. O kadar ki bütün Japon konsoloslukları Mitsui'nin büro açtığı yerlerde kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı öncesinde Mitsui'nin dış büro sayısı 59'u, bu bürolarda veya Merkeze bağlı olarak yurt dışında görev yapan elemanların sayısı ise 7000'i bulmuştur.



İkinci Dünya Savaşından sonra bütün büyük GTŞ'ler ve sanayi grupları ABD Kuvvetleri tarafından dağıtılmıştır. Ancak Kore Savaşından sonra toplanmaya başlayan büyük firmalar, grup bankaları ve firmaları tarafından illegal yollarla desteklenmeğe başlanmıştır. Mitsui'nin aktifleri ve personeli 17 şirkete ayrılmıştır. 1957 yılına kadar ana şirket birer ikişer bütün firmaları bünyesine katarak eskisinden daha güçlü bir yapıya kavuşmuştur.

#### "GTŞ"lere Bir Yorum:

Buraya kadar yapılan tarihi izahların amacı esas olarak Sogo Soşa olarak bilinen Japon GTŞ'lerinin oluşum sürecini açıklığa kavuşturmak ve bu arada dünyadaki diğer örneklerle bir karşılaştırma yapabilme imkânı yönündedir. Japon GTŞ'lerinin özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında kazandıkları önem, Meiji döneminde başlayan Japon sanayileşmesinde dolaylı ve fakat çok önemli olarak dış ticaretteki başarılarına dayanmaktadır. Bu önemli rolden dolayı Sogo Soşa'lar üzerinde gerek Japonya'da, gerekse Batı dünyasında çok sayıda çalışma yapılmıştır.

Bütün bu çalışmalarda Japon şirketlerinin 'biricikliği', başka ülkelerde örneklerinin olmadığı iddiası gizli veya açık bir şekilde ileri sürülmüştür. Karşılaştırmalı bir perspektiften yoksun olan bu çalışmalar, anlaşılıyorki Sogo Soşa'nın ulusal karakterini fazlaca abartmıştır. 1980 sonrasında yapılan bazı karşılaştırmalı araştırmalarda, örneğin İngiltere'de Antony Gibbs and Co. veya yine İngilizler tarafından sömürge döneminde kurulup 1981 yılında Malezya Hükümeti'ne devredilen Guthrie Corporation gibi şirketlerin özgün anlamda birer Genel Ticaret Şirketi sayılabileceği belirtilmektedir.

Daha önce andığımız Avrupa'nın Ticaret Evleri ve AED'nin UŞ'leri yanında Japonya'nın GTŞ'si olan Sogo Soşa'nın ilk faaliyetleri daha ziyade 1870-80'lerdeki Avrupa ticaret şirketlerinin Japonya'nın ithalatı üzerindeki hakimiyetlerine karşı bir cephe oluşturmaya yöneliktir. 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarında Japonya'nın sömürgecilik hareketine karşı bir cephe oluşturmaya yöneliktir. 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarında Japonya'nın sömürgecilik hareketine paralel olarak, Ge-

nel Ticaret Şirketleri de dışa açılarak kolonilere yayılmaya başlamışlardır. Aynı biçimde kolonilerle ticarete bağlı olan Avrupa Ticaret Evlerine kıyasla Japon Ticaret Şirketleri sayıca az fakat ölçek bakımından büyük idiler. Genellikle belirli ülkelerde ihtisaslaşan Avrupa şirketlerinin aksine "Sogo Soşa"lar büyüklüklerinin verdiği avantajla aynı anda birçok pazara nüfus edebilmişlerdir.

Ancak 1950'lere değin mal ve coğrafi boyutlardaki çeşitlemeye karşılık Japon Genel Ticaret Şirketlerinin fonksiyonel faaliyetleri hammadde ithalatı ve mamul madde ihracatı ile sınırlı bulunmaktadır. 1960 ve 70'lerde birçok Japon imalat şirketleri ürettikleri malları dış piyasalarda bizzat pazarlayabilecek boyuta geldiler. Bu gelişme çeşitli fonksiyonel faaliyetleri Genel Ticaret Şirketlerinin üzerinde bulundurma mecburiyetine onları itmıştır. Bununla birlikte küçük ve orta ölçekli imalat firmalarını kendi denetimleri altında tutmaya çalışmışlardır. Bu çeşitli fonksiyonel faaliyetlerden en önemlileri hammadde kaynak geliştirmesi, finansman, nakliye, enformasyon ve ticari işlevler olarak özetlenebilir. Bu faaliyetleri daha sonraki bölümlerde etraflıca göreceğiz. Ancak görülmektedir ki, Japon Genel Ticaret Şirketleri hem mal bazında hem coğrafi bölge bazında ve hem de fonksiyonel bazda çeşitlemeye gitmişlerdir.

## B. GENEL TİCARET ŞİRKETLERİNİN OLUŞUMUNA TEORİK BİR YAKLAŞIM<sup>(11)</sup>

Ticaret Şirketlerince yapılan işlemlerin temeli bir malın alış fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farka dayanan bir tür komisyonculuktur. İktisatçılar farka "kâr veya kâr yabancılaştırması" (profit alienation) adını vermektedirler. Yabancılaştırma devam ettiği sürece ticareti sürdürmek kolaylaşmaktadır. Bu, yabancılaştırmaya dayanan kâr, 'üretime' dayanan kârdan farklıdır. İkincisinde sermaye daha az akışkan ve uzun vadeli. Oysa ticari komisyonculukta, sermaye mümkün olan en kısa zamanda ve daha az riskle geri dönmelidir. O halde, üretim faaliyetlerinde kârlılığın çekirdeği olan 'teknolojik yenilikler' (Bu deyim chumpeter'e aittir), ticaret gibi dağıtıma dayanan faaliyetlerde esas olarak mevcut değildir. Bu durumda kârlılığı ne garanti edecektir? Bu soruya şu cevabı vermek yanlış olmayacaktır. EN SON VE DOĞRU BİLGİLER ÜZERİNDE TEKEL KURABİLMEK.

Bu tekel yitirildiği, yani aynı bilgiler daha çok kişi veya kuruluşlar tarafından da temin edilebildiği vakit, kâr marjları daralacak ve hatta aşırı rekabetten dolayı ortadan kalkabilecektir. Sonuç olarak, ticaret şirketleri gibi toptancı nitelikteki teşebbüslerin istikrar içinde gelişebilmeleri için Schumpeter'in kullandığından daha geniş anlamda yeniliklere ihtiyaç vardır. Bu yeniliklerin başlıcalarını şöyle sıralıyabiliriz:

- Pazarı genişletmek, yeni bölgelerde ticari işlemlere ağırlık vermek,
- Yeni maddeler pazarlamak,
- Yeni satış yöntemleri geliştirmek.

Örneğin tanıdık bölgeler arasında üçlü ticaret sistemleri kurmak veya taşımacılıkla ilgili daha etkin usuller keşfetmek, vs.

Kapitalist ekonomik sistemin başka ülkelere nüfuzu ve sonuçta bir dünya pazarının oluşumu bu tür ticari faaliyetler sonucunda gerçekleşebilmiştir.

Ne varki, ticari işlemler için gerekli olan güvenilir bilgilerin temini kolaylaştıkça, ticaretten doğan kâr bir azalma eğilimine girecek ve şirketlerin kârlılıklarını sürdürebilmeleri için değişik yollara başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Önce, muamele hacmini genişletip daha büyük miktarlarda emtea ticaretine gitmeyi, böylece azalan kâr miktarını sağlamayı düşünebilirler. İkincisi, komisyonculuğun biraz ötesine gidip, malları fiyatlar düşük iken satın alıp stok etmek, fiyatlar yükselince piyasaya sürüp "spekülatif kazanç sağlamak" yoluna gidebilirler.

Ancak, her iki yöntemin de sınırları ve riskleri vardır. Birincisi herşeyden önce, pazarın büyüklüğü ile sınırlı kalacakken, ikincisinde zarar etme ihtimali de gündeme gelecektir.

Tıpkı imalat firmaları gibi, ticari firmaların da kendilerini yeniledikleri sürece tehlikeli bölgeden çıkamayacaklardır. Geçici sürelerde bazı sınırlayıcı önlemler uygulayabilme imkânları olsa bile (örneğin yeni firmaları çeşitli engellemelerle piyasaya sokmamak gibi) uzun dönemde serbest rekabeti engelleyici yöntemler geçerli olmayacaktır.

Sınırlayıcı hareketlere örnek olarak, ticaret firmalarının belirli mallarda tek yetkili ajan olmalarını gösterebiliriz. Bu durumda komisyon oranı düşük tutma zorunda kalacaklardır. Başka bir örnek, sermayelerine iştirak etmek yoluyla belirli imalat firmalarını kontrol altına tutmaya çalışmalarıdır. Bu durumda, imalat firmalarının ürettikleri mallar üzerinde bir tekel tesis edebileceklerdir. Nitekim dünyanın birçok ülkelerinde ticari sermayenin tüccarlar tarafından sınai üretime yatırıldığını görmekteyiz (Türkiye'de bu örneklere rastlamak oldukça mümkündür). Temel motif, üretimden bir kâr sağlamak yerine, üretilen meta üzerinde satış denetimi kurabilmektir.

Ne varki, bütün bu 'güvenlik önlemlerine' rağmen, ticaret firmaları hem piyasaya yeni girmek isteyen firmaların, hem de ürettiği malı bizzat pazarlamak isteyen imalatçı firmaların tehdidi altında kalacaklardır. Tıpkı ticaret firmalarının, imalat firmalarına yatırım yapmaları gibi, imalat firmaları da ticaret firmalarına yatırım yapıp hem üretimlerini garantiye almış, hem dağıtım kârını ticaret firmalarına kaptırmamış olurlar.

Sonuç olarak piyasaya girmek isteyen firmalar bulunduğu ve finansman gücü veya istihbarat gibi kritik vasıtalarla imalat firmalarını kontrol edemedikleri müddetçe toptancı ticaret teşebbüslerinin kazanç sağlayamayacakları ortaya çıkmaktadır. Karşıt bir ifadeyle, ticaret firmalarının varlıklarını sürdürüp geliştirebilmeleri, yukarıda değindiğimiz çeşitli yöntemleri eş zamanlı olarak uygulayabilme başarılarına bağlı olacaktır. Bu başarıyı değişik ülkelere ait firmalar değişik çevre şartlarında gerçekleştirdikleri için, birbirinden farklı karakterde ticaret firmalarından söz edebilmek mümkün olmaktadır.

### C. JAPONYA GENEL TİCARET ŞİRKETLERİ KAVRAMI<sup>(8)</sup>

Sogo Soşa'ya büyük uluslararası şirketlerden ayıran en önemli özellikler, daha önce gördüğümüz gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet göstermeleri ve hiçbir zaman doğrudan İMALAT İŞİNE GİRİŞMEMELERİDİR. İlke olarak, çokuluslu veya uluslararası şirketler gibi mal üretmek veya alınan malı çeşitli şekillerde işlemekten ziyade çeşitli malların arz ve tale-

binde ortaya çıkan sorunları çözümlenerek ticaretin akışını düzenlerler. Dolayısıyla, Sogo Soşa'nın bütün yatırımları ticaretle doğrudan bulunmaktadır.

Japon GTŞ'lerinin ilk örnekleri daha önce gördüğümüz gibi 1860 sonlarında ortaya çıkmışsa da günümüzde mevcut olan GTŞ'lerden birçoğunun kökeni II. Dünya Savaşı sonrasına dayanmaktadır. Hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için ticarete genelleşmekten başka seçenekleri de olmayan bu firmaların kökenlerini bağlı buldukları gruptaki diğer firma ve finans kurumlarıyla ilişkilerini, başarısız olan ve başka GTŞ'lerle birleşme ihtiyacını duyanların sorunlarını irdelenmek, Türkiye gibi dış ticaret sektörünü geliştirmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Japon GTŞ'lerini anlayabilmek için onları diğer ülkelerdeki ticaret firmalarından ayıran ticari işlevlerini belirtmek lâzımdır. Genel kaniye göre, Batı Avrupa'da modern sanayi toplumuyla ortaya çıkan toptancı endüstriyi (wholesale industry) en iyi karakterize eden olgu İHTİSASLAŞMIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ'dir. Bu şirketler Japonya'da ortaya çıkan GTŞ'lere göre karşı kutupta yer almaktadır. yani Batı'nın ihtisaslaşmış şirketleri bir veya birkaç mal ile ticaretlerini sınırlarken, Japon GTŞ'leri binlerce malın pazarlanmasını yapacak şekilde örgütlenmektedirler. Bu örgütlenme biçimi, birbirleriyle ilgili üç temel işlevin tahlili, Japon GTŞ'lerinin kökenlerini, varlık nedenlerini, büyüme ve dönüşümlerini anlamamızda anahtar rol oynayacaktır.

#### D. JAPON "GTŞ"LERİNİN ANALİTİK ÇERÇEVE İÇİNDE TEMEL ÖZELLİKLERİ

\* - Japon GTŞ'lerinin ilk ve en belirgin özellikleri "genellikleridir".

Onları dünyanın ve bugünün Batılı büyük çokuluslu veya uluslararası şirketlerinden ayıran tek husus da budur. Avrupa ve Amerika'nın günümüzde de bazı Üçüncü Dünya Ülkelerinin, çok ve büyük başarılı dış ticaret şirketleri mevcuttur. Ancak bunlar ya belirli bir iki malda ihtisaslaşmış şirketlerdir, yahut doğrudan yatırım ve üretimle ilgilidirler. GTŞ'lerin

"ticaret", daha açık ifadeyle "birçok malın ticaretidir". Bu şirketler için kullanılan "Toplu iğneden füzeye" ifadesi çok yerindedir. Örneğin, Mitsubishi firmasının pazarladığı malların sayısı 25.000'nin üzerindedir.

\* - GTŞ'nin ikinci önemli özellikleri, iç ve dış ticarete kaçınılmaz olan riskleri minimuma indirici bir yapıya sahip bulunmalarındadır. Burada iki önemli risk sözkonusudur: Talep dalgalanmaları ve Döviz kurlarındaki değişiklikler. Bu bakımdan, muamele sayısı ne kadar az ise talep ve kur dalgalanmalarından doğacak riskler de o kadar fazla olabilir. GTŞ, muhtemel riskleri birçok muameleyle yayarak azaltma imkânına sahiptir.

Örneğin, bir mala olan talebin azalması (dolayısıyla fiyatının düşmesi) diğer bir mala olan talebin (ve fiyatın) yükselmesiyle dengelenebilir. Mal sayısı arttıkça riskleri azaltma imkânı ve ihtimali de artar. Aynı şekilde, ihracat sürecinde aleyhte gelişen kur farklarını dengelemede de GTŞ diğer tür şirketlerden daha avantajlıdır (Bu avantaj GTŞ'nin aynı zamanda ithalat da yapıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Böylece aleyhteki kur değişikliklerinden ihracat ne kadar etkileniyorsa ithalat o denli olumlu etkilenecektir. Ne varki bu avantaj sadece Japon GTŞ'si için geçerlidir. Sogo Soşa'nın toplam satışlarının ortalama % 20-22'si ihracat, % 20-25'i ise ithalattan oluşmaktadır. Oysa Güney Kore ve Türk GTŞ'sinin satışlarında ihracatın payı % 70-90 arasında değişirken, ithalatın payı en fazla % 5-10 arasındadır. İleride tartışılacağı gibi, bu iki ülkenin büyük dış ticaret şirketlerine "Genel İhracat Şirketleri" demek daha doğru olacaktır.

\* - Üçüncü önemli özellik, ölçek ekonomilerinden yararlanmada karşımıza çıkmaktadır. Muamele hacminin genişlemesi, enformasyondan taşımacılığa kadar birçok hizmetin maliyetinde önemli tasarruflar sağlamaktadır. Bu şirketlerin ilk sabit maliyetleri yüksek ise de faaliyete geçtikten sonra yapılan her muamelenin marjinal maliyeti diğer şirketlere oranla çok daha düşük olmaktadır.

\* - Diğer bir özellik, sermayenin görelisi olarak daha rahat sağlanabilmesidir. Bankalar 'risk-dağıtıcı ve ölçek ekonomilerinden yararlanıcı' özellikleri hesaba katarak GTŞ'ne kredi amayı daha güvenceli görmektedir. Ölçekten yararlanma üretim miktarı arttıkça (ki burada satışlara konu olan hazır mallar) veya büyüdükçe ortalama satış maliyetinin düşmesi sözkonusudur. Buna karşılık satışların artması ortalama maliyetinde artması ölçek zararları veya lel eksi, ekonomileri doğurur.

Firma teorisine göre, firmalar satışı artırdıkça ölçekten yararlanmanın ve daha ileride de ölçek zararlarının olduğu iki dönemle karşılaşırlar. İki dönem arasında ise ortalama maliyetin en düşük ve marjinal maliyete eşit olduğu bir kesiş noktası bulunmaktadır. Bir başka deyişle, her satış sürecinin değişik aşamalarında artan, sabitleşen ve azalan verimler sözkonusudur. Bu da firmanın ölçeğiyle doğrudan bağlantılıdır.

Yukarıda konumuza tekrar döndüğümüzde GTŞ'lerin satış çaplarının büyüklüğü ve yaygınlığı onlara ekonomik fazlalar sağlamaktadır. Bu durum bir satış birimindeki verimliliğin pazarlama ölçeğinde değişiklikler ve örgütlenme düzenlemeleriyle artmasından ve maliyetlerin düşmesinden doğan fazlalardır. Tersisi ise, yani bir satış biriminde kötü örgütlenme optimum boyutu aşmaktan dolaylı maliyetin artışı gibi nedenlerle verimliliği düşürür ve firmada zararlar meydana getirir.

Yukarıda izah edilen bu açıklamaların ışığında risk ihtimali yüksek küçük ticaret ve sanayi erbabına kredi vermektene onları daha iyi tanıyan, daha iyi takip edebilecek olan GTŞ'lere fonları akıtmak daha akılcı bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda da GTŞ bir tür 'finans evi' işlevini de üstlenerek, ilişkiye girdikleri imalatçı ve ihracatçılara finansman kolaylıkları da sağlamaktadır.

Özetlersek, GTŞ'ler ticari işlemlerde kaçınılmaz olan riskleri dağıtarak azaltabilme özelliğine sahip olan, ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyetleri minimuma indirebilen ve bu iki özelliğinin verdiği avantajla sermayeyi daha verimli kullanabilen iktisadi kuruluşlardır. Bu son özellik içinde yaşanılan ekonomilere bağlı olarak esaslı bir biçimde izahata muhtaçtır.

## E. Japon GTŞ'lerinin Faaliyet Alanlarında İşleyiş Biçimleri<sup>(10)</sup>

İlke olarak, çokuluslu veya uluslararası şirketler gibi mal üretmek veya alınan malı çeşitli şekillerde işlemekten ziyade, çeşitli malların arz ve talebinde ortaya çıkan sorunları çözümlenerek ticaretin akışını düzenlerler. Dolayısıyla, Sogo Soşa'nın bütün yatırımları ticaretle DOĞRUDAN bulunmaktadır.

Daha önce de belirtilen faaliyet alanlarını kısa başlıklar altında incelediğimizde Japon GTŞ modelinin işleyiş biçimine açıklık getirmiş olacağız.

### 1- Ticari Aracılık

Ticari aracılık işlevi, bürokratik işlemlerin yerine getirilmesi, malların taşınması, gerektirdiğinde depolanması, sigorta işlemlerinin yürütülmesi gibi hizmetlerin yanısıra, ticari akımları kolaylaştırıcı hizmetleri de içermektedir. Bunların arasında, yerli ve yabancı müşteri şirketlere PAZAR ŞARTLARI, teknolojik gelişmeler, sanayi strüktüründe veya talep yapısında meydana gelen değişiklikler, para piyasasındaki gelişmeler konusunda bilgi vermek, uluslararası pazarlama şebekelerinden yoksun veya küçük ve tanınmamış pazarlara girmek isteyen şirketleri yaygın pazarlama imkânından faydalandırmak, kendi dağıtım merkezlerini kurmak, yerli veya yabancı dağıtım şebekelerine ulaşım konusunda yardımcı olmak, vs. şeklinde özetlenebilir.

Ticari aracılık işlevinin bir diğer karakteristiği, zincirleme birçok işin çok kısa sürede gerçekleştirilmesidir. Örneğin Brezilyalı bir tekstil imalatçısının polyester iplik istemesi üzerine harekete geçen bir Japon GTŞ'si zincirleme faaliyetlerini şöyle bir gözden geçirelim:

1. Önce büyük bir Amerikan kimya şirketine başvuruluyor, şirket gerekli ipliği verebileceğini fakat önemli bir girdi olan etilen glikol stokunun azaldığını, onun için kendisine bu maddeden sağlanması gerektiğini söylüyor.



2. Bu kez bir Fransız firmasına gidiliyor. Firma yeterli miktarda etilen glikol satabileceğini, ama bunun için benzine ihtiyaç olduğunu Japon firmasının kendilerine benzin temin etmesi halinde, isteklerini yerine getirebileceğini söylüyor.
3. Bu gelişmelerden sonra ABD ve Hollanda petrol şirketlerinden gerekli benzin sağlanarak Fransız şirketine veriliyor. Fransa'dan alınan etilen glikol Amerikan kimya şirketine ulaştırılarak polyester ipliği imali sağlanıyor. Bu firmadan alınan iplik ise Brezilyalı tekstilciye ulaştırılıyor.
4. Dört ülke ve beş değişik firmanın sözkonusu olduğu bu zincirleme muamele '7 gün' içinde gerçekleştiriliyor.

Ticari aracılık işlevinin, önemi giderek artan diğer bir formu da karşı ticaret dediğimiz "countertrade" olgusudur. Dünya ticaretinin bugün kaylaşık üçte biri modernize edilmiş takas yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir. Özellikle Doğu Bloku ülkeleri ile döviz sıkıntısı içindeki Üçüncü Dünya Ülkelerinin fazlaca itibar ettikleri bu ticaret türü Dünya ticaretine egemen olan Japon, ABD ve Avrupa'nın ileri gelen ticaret firmalarını da bu yönde zorlamaktadır.

'Offshore trade' olarak bilinen 'üçüncü ülkelerle ticaret'te Sogo Soşa günden güne ilerleme kaydetmektedir. 1985'lerde bu tür ticaretin toplam satışlar içindeki payı % 11 dolayına çıkmış bulunmaktadır. Ortadoğu ülkelerinin ham petrolünü ABD ve ABD'nin işlenmemiş pamuğunu ve Kanada küspesini Güneydoğu Asya'ya satan Sogo Soşa, çoğu kez countertrade ile offshoretrade işlemlerini birbiriyle ilişkili olarak yürütmektedir.

## 2- Mali Aracılık İşlevi

Yeterli mali kaynaklar olmadan faaliyetlerden hiçbirini gereği gibi gerçekleştirilemeyecekleri için "FİNANSMAN" Sogo Soşa'nın işlevleri arasında en önemli yeri tutmaktadır. Sogo Soşa'nın aracılık yaptığı ticari işlemlerde, mal satın alanlar gerekli fonları her zaman nakit olarak ellerinde bulunduramazlar, mal satanlar ise önceden yapmaları icap eden ödeme-

ler için krediye ihtiyaç duyabilirler. Bu nedenle Sogo Soşa, yerli ve yabancı para kuruluşlarından temin ettikleri veya bizzat oluşturdukları kredileri müşterilerinin hizmetine sunarlar. Kredilerin yanısıra, borç garantileri ve özkaynak yatırımları yoluyla ticareti artırmak için gerekli fonları temin ederler. Örneğin 1977 yılında Sogo Soşa'nın sağladığı ticari finansman tutarı 33.3 milyar ABD dolarını aşmıştır.

Ticari kredi sağlamaktadır. Sogo Soşa'nın en büyük yardımcıları, başta kendi grubuna olanlar olmak üzere, ticari bankalardır. Japon GTŞ'lerini diğer bazı ülkelerdeki örneklerinden ayıran özelliklerinden biri de bu "kardeş banka ilişkisidir".

### 3- Riskleri Azaltma İşlevi

GTŞ'lerin ticari aracılık işlevini kolaylaştıran faaliyetlerden biri de daha önce belirttiğimiz gibi, ticari işlemlerde ortaya çıkan riskleri masnetmektir. İş hacimlerinin büyüklüğü, pazarladıkları malların çeşitliliği risklere karşı bir emniyet sübubu olmaktadır. Örneğin, 20.000 çeşit mal alıp satan bir firma, bunlardan bazılarının fiyatları düşse bile, bu gelişmeden doğacak zararı diğer bazı malların fiyatlarındaki artışla dengelemektedir. Tabi bu durum Japon GTŞ'leri için geçerlidir.

Satış hacmi ve mal çeşitliliği ile birlikte haberleşme şebekelerinin genişliği, faaliyette buldukları pazarların genişliliği, ticaret türleri (iç ticaret, ihracat, ithalat ve offshore trade) arasında kurdukları denge gibi unsurlarda risklerin minimuma indirilmesine yardımcı olmaktadır.

### 4- Ticari Akımları Geliştirme İşlevi

a) Kaynak Geliştirme: Japonya hammadde bakımından dışa bağımlı olduğu için, ticaret şirketlerinin uzun vadeli ve sabit bir hammadde arzı sağlayarak fiyat dalgalanmalarından mümkün olduğu kadar az etkilenmek yolunda faaliyet göstermeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu bakımdan, yeni arz kaynakları geliştirmek ve hammaddeleri işlemek için birçok endüstriyel kolaylıklar sağladılar.

b) Örgütlenme: Ticari ve mali aracılık işlevlerinin yarattığı geniş iş kapasitesinin getirdiği tecrübeyi zengin bir istihbarat şebekesiyle bütünleyince, Sogo Soşa'nın büyük projeleri birçok firmayı devreye sokarak gerçekleştirmeleri zor olmamaktadır. Örneğin Hindistan'da kurulacak büyük bir kimya tesisi için, bir İngiliz mühendislik şirketi, bir Güney Kore inşaat şirketi, değişik hizmet sunacak birkaç Japon şirketin devreye sokulduğunu ve ihaleyi alan GTŞ'nin liderliğinde projenin gerçekleştirildiğini görebilmekteyiz. Bu örnekleri önceki bahislerde sunduğumuz için fazla bir teferruata girmeyeceğiz.

Sonuç olarak Japonya'da dış ticaret, sayıları iki elin parmakları kadar olan "Genel Ticaret Şirketleri"nin tekelindedir. Yaklaşık 8700 dış ticaret firmasının bulunduğu ülkede, toplam ithalatın % 60'ı, ihracatın ise % 50'si 9 dev şirket tarafından gerçekleştirilmektedir (Sogo Soşa).

SOGO SOŞA : (9)

Nedir ve Sizin için nasıl faydalı olabilir

## Sogo Soşa Komite Üyeleri

### Japonya Dış Ticaret Konseyi

C.Itoh Co. Ltd.  
Chori Company Ltd.  
Itoman Company Ltd.  
Kanematsu-Gosho Ltd.  
Kwasho Corporation  
Kinsho-Mataichi Corporation  
Marubeni Corporation  
Mitsubishi Corporation  
Mitsui Co. Ltd.  
Nishimen Corporation  
Nissho Iwai Corporation  
Nozaki Co. Ltd.  
Okura Co. Ltd.  
Sumitomo Corporation  
Toshoku Ltd.  
Toyoda Tsusho Kuisha Ltd.  
Toyo Menka Kaisha Ltd.

### İçindekiler:

Sogo Soşa Komite mesajı  
Dünya Ticaretine girebilmek için birçok faaliyetin birleşmesi hk.  
Uluslararası Ticaret alemindeki kilit iştiraklar  
Sogo Soşa faaliyetlerinin dökümü  
Uluslararası ticari faaliyetleri ile Japonya'nın iştirakleri

**Sogo Soşa Komitesi'nin mesajı:**

Japonya Dış Ticaret Konseyi 1947 yılında kurulmuştur. Özel ve kâr gayesi gütmeyen bir kuruluştur. Birinci gayesi, uluslararası ticaretin gelişmesi ve geliştirilmesidir. Bunun için özel bilgi ve dokümanlar derlenir ve yapılan araştırmalar ile ticaretin gelişmesine mani olan tutum ve kanunlar tespit edilir. Hükümete gerekli ikaz ve tavsiyelerini yapar. Bu arada Komite üyeleri arasında işbirliğini sağlar ve gerekli çalışmalarını yaparak Komite'nin halka tanıtılması sağlanır.

JFTC (The Japan Foreign Trade Council, Inc)'nin 424 üyesi mevcuttur. Bu üyeler ülkenin ticaret ve üretiminde sözsahibi kimseler arasından seçilir. Bunların arasında 17 adet büyük ticari kuruluş mevcut olup, Sogo Soşa nüvesini teşkil ederler.

Japon Sogo Soşa veya ticari kuruluşların ülke ekonomisindeki yeri ve faydası büyüktür. Uluslararası iktisadi entegrasyonunda yerleri ve faaliyeti oldukça büyüktür. Kültürel mübadelede rolü yine büyüktür. Nihai bir ticari anlaşmadan önce topladıkları bilgi ve sağladıkları faydalar çoktur. Bu arada finansman organizasyonu, proje tetkiki ve diğer hizmetleri ile geniş bilgi sağlar, ekspertiz verir ve gerekli irtibatları canlı tutar.

JFTC'nin geniş aktivite alanı ve yardımı, firmaların uluslararası faaliyetlerinde faydalı olur. Bu açıklama bu gaye için hazırlanmıştır. Daha fazla bilgi için, Komite'nin her üyesi Size yardım etmeye hazırdır.

Sogo Soşa Komitesi,

Japonya Dış Ticaret Konseyi

## **DIŞ TİCARETİN OLGUNLAŞMASINDA BİRÇOK FAALİYETİN BİRLEŞMESİ GEREKİR**

### **- TİCARET**

Ticaret, Sogo Soşa'nın ana faaliyetidir. Japonya'nın takriben % 50 ihracatı ile takriben % 67 ithalatı Sogo Soşa kanalı ile yapılmaktadır. Aynı zamanda kıyı ve deniz ticareti bu kanaldan organize edilmektedir. Geniş çaptaki faaliyeti ile riziko faktörünü elimine eder, pazarların genişlemesini sağla ve alıcı ile satıcı arasında menfaatleri korur.

### **- DAĞITIM**

Tecrübesi ve tanımı ile, Sogo Soşa yabancı malların dağıtımını sağlar ve bu arada iki tarafın menfaatini korur. Birçok yabancı ve yerli malın dağıtım ağı faydalı bir hizmet sunmaktadır.

### **- ORGANİZASYON**

Uzun yılların ticari tecrübesi ile Sogo Soşa işletme projelerini geliştirmekte ve organize etmektedir. KarmaŐık ticari anlaşmalarını basite indirmekte ve gerek milli gerekse uluslararası alanlarda projeleri takdim etmektedir. Hükümet ve özel sektör, bu koordinasyon sayesinde faydalı projelere kavuşmaktadır.

### **- FİNANSMAN**

Ticaretin gelişebilmesi için Sogo Soşa, kredilendirmede de yardımcı olmaktadır. Sermayenin yatırımlarında müşterinin gerekli garantileri temin etmekte ve bu arada dış ülkeler ile gerekli bilgi akımını sağlamaktadır.

### **- YATIRIM**

Sogo Soşa üyelerini, işbirliği yapılacak ülkeler hakkında gerekli bilgiler ile donatmaktadır. DenizaŐırđ ülkelerde yapılacak yatırımlar hakkında sağlıklı bilgi toplar. Direkt olarak hammadde kaynaklarında, ticarette ve endüstri gelişmelerinde yardımcı olmaktadır.

- JOINT VENTURE (MÜŞTEREK YATIRIMLAR)

Dış piyasalar ile ticaretin gelişmesi sağlam verilere istinad ettirilmelidir. Aynı zamanda bir ülkedeki üretim ile diğer ülkelerdeki tüketim zincirinin halkaları birbiri ile yakından ilgilidir. Öneriler, endüstri gelişmesi ile tüketim merkezleri arasındaki bağı kuvvetlendirmek yönündedir.

- KAYNAKLARIN GELİŞTİRİLMESİ

Japonya'nın gelişmesindeki tarihi katkısı ile ilk zamanlarda gıda, yakıt ve hammaddelerin ithalatı ile Sogo Soşa önemli vazifeler deruhte etmiştir. Birçok büyük hammadde kaynağının, proje safhasındaki gelişmesi bu sayede mümkün olmuştur. Talebin devamlılığı bu sayede mümkün olmuştur. Gelişmenin sağlanabilmesi için, hammadde kaynaklarının olan ülkelerde yatırım yapılmıştır.

- TAŞIMACILIK

Taşımacılıkta minimum fiyat ve zamanda tasarruf ile, deniz taşımacılığında müşteri ile satıcı arasında verimli irtibat sağlanmada, Sogo Soşa önemli vazifeler üstlenmiştir. Ambalaj kontrolü, yüklemede nezaret, gerekli dokümanların hazırlanması ve gümrük giriş çıkışlarındaki yardımları önemli olmuştur.

- ARAŞTIRMA

Pazar araştırması ile, üretimin sağlıklı fizibilite proje bazında değerlendirilmesi; üretim teknolojisinin geliştirilmesi; talep ve endüstrideki gerekli ekonomik değişimi, dünya perspektifi bazında değerlendirilmesi ile finansman araştırması Sogo Soşa'nın önemli faaliyetlerinden biridir.

- PLANLAMA

Geniş çapta proje planlaması ile, Sogo Soşa tecrübesi sayesinde ve geniş çapta istihbaratı ile planlama safhasında yardımcı olmaktadır. Kaynaklar hakkındaki bilgiler sayesinde ve bölgesel durumları dikkate alarak yapılan tavsiyeler her hususta yardımcı olmaktadır. Eksperlerin şüphe götür-



mez becerileri, her zaman iş sahibine yardımcı olmaktadır. Düşünce fazlasından tatbikat safhasına kadar olan merhaleler ve yatırımdan ekipmana kadar olan hazırlıklar ve hizmetler Sogo Soşa tarafından sunulmaktadır. Uzun vadeli pazarlar ve pazarlama faaliyetleri yine bu safhalarda sunulmaktadır.

#### - PAZARLAMA

Bilgi toplama, pazarlama ekspertizi ve dünya çapındaki mevcudiyeti ile Sogo Soşa hizmet sunmaktadır. Denizaşırı ülkelerin pazar durumları, küçük pazarlar ve gelişmekte olan pazarlar hakkında bilgiler sağlıklı olarak sunulmaktadır.

#### - ENFORMASYON

Telekomünikasyon teşkilatı ve geniş çapta bilgi toplama merkezleri ile Sogo Soşa hizmet sunmaktadır. Ticaretin gelişebilmesi için günlük olarak toplanan bilgilerin değerlendirilmesi yine bu kuruluş tarafından sağlanmaktadır. Pazar, ticaret ve dahili ile harici müşteriler hakkında toplanan bilgiler anında değerlendirilmekte ve hizmet olarak sunulmaktadır.

#### - TEKNOLOJİ TRANSFERİ

High-Tech veya yüksek teknoloji icap eden ürünler hakkında bilgi, Sogo Soşa tarafından toplanmakta, değerlendirilmekte ve hizmet olarak sunulmaktadır. Bu bulguların, dahili üretimleri ve pazarlaması hakkında bilgiler, dahilde üretimleri ve pazar araştırması yine bu kuruluş tarafından organize edilmektedir. Denizaşırı "anahtar teslimi" tesislerin inşaatı ve projelendirmesi, Japonya'nın bu ülkelere bilgi ve tecrübe aktarımı yine bu kuruluş tarafından organize edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere yönetim ve know-how bilgi ve tecrübelerin aktarılması yine bu kuruluş tarafından sağlanmaktadır.

## ULUSLARARASI TİCARET ALANINDA OLAN ÖNEMLİ İŞTİRAKLER

Japonca'da Sogo Soşa'nın anlamı "umumi ticari şirketler topluluğu" olarak belirlenebilir. Fakat tatbikatta, Japon Sogo Soşa'nın faaliyeti bu anlamın çok üstündedir. Bunun ötesinde, Japon usulü ve geleneklere göre teşkilatlanmış olan bu kuruluş, dünya çapında faaliyeti ile bilinmekte ve önemi takdir edilmektedir.

İş ve ticari alandaki geniş girişimleri bazen yeteri kadar anlaşılama-  
maktadır. Faaliyeti, Japonya'nın üçte bir GSMH kadardır ve çalıştırdığı  
personel sayısı 81.000 civarındadır. Dünya çapındaki organizasyonu, sa-  
tışları ülkenin üçte bir kadar GSMH olan bu kuruluşun haberleşme ağı  
ayrı bir konudur. Ticaret ve yatırımlar ile ilgili her türlü bilgi, 77  
ülke ve 187 ofisi ile hergün takriben 50.000 mesaj içinden derlenmekte-  
dir. Tokyo ile New York arasında 11 hat ve New York ile Londra arasında  
7 müstakil hat mevcuttur. Diğer bir Sogo Soşa'nın personeli 3.500 kadar  
olup, yardımcı olarak çalışmaktadır.

Sogo Soşa'nın ekspertiz ve tecrübesi ile geniş spektrumlu bir faaliyeti  
belirler. Ticaret, finansman, mühendislik hizmetleri, nakliye ve tabii  
kaynaklarının geliştirilmesi bu faaliyetin bazılarıdır. Diğer firmalara  
satış ve pazarlama konularında yardımcı olduğu gibi, bu firmaların ulus-  
lararası faaliyetlerinde de yardımcı olmaktadır.

Sogo Soşa'nın diğer firma ve şirketlerden farkı şöyle özetlenebilir:  
Üretim ve ürün kullanım alanlarda faaliyet göstermez. Arz-talep denge-  
sizliklerde devreye girer. Ticaretin akışında ve ticaret politikaların  
tespitinde vazifesi önem kazanır. Ticari fayda görüldüğü durumlarda, ge-  
leşmiş ülkelerde birçok girişimlerden sarfi nazar etmek için tavsiyeler-  
de bulunur.

Japonya'nın iktisadi ve kamu hayatında rolü oldukça büyüktür. İş ve ti-  
caret yapım stili ve uygulaması gelenekleşmiş sayılır.

Japonya iktisadi hayatında geniş tanımı ile, yabancı şirketlerin Japon-  
ya'ya girişinde yardımcı olmaktadır.

Japonya'nın titiz iç pazarını dış firmalara açılmasını kolaylaştırmak için ayrıca hizmet verilmektedir. Ülke ve uluslararası tecrübesi ile yabancı kuruluşlara verdiği hizmetin değeri inkar edilemez. Ülke ve uluslararası bilgi toplama kapasitesi ile aynı zamanda yabancı kuruluşlar ile işbirliğine gitmekte ve yatırımları organize etmektedir. Joint Venture (yatırımlarda işbirliği) faaliyetin yalnız bir alanıdır. Uzun vadeli program ve planlamada, geniş bilgisi ile yardımcı olmaktadır. Bu faaliyeti ile kültür, teknoloji ve ticari alanlarda bir nevi elçi vazifesini görmektedir. Bu hususta işbirliği yaptığı ülkelere, sosyal ve ekonomik alanlarda ilerleme sağlamaları için yardımdan kaçınmamaktadır.

Son yıllarda, birçok yabancı hükümet ve yabancı kuruluş Sogo Soşa faaliyeti hakkında ilgi göstermiştir. Japonya'nın iktisadi gelişmesinde bu kuruluşun inkar edilmez rolü anlaşılmış ve bu kuruluşun uygulaması bu ülkelere uygulanmak istenmiştir. Sogo Soşa açıkyürekle bildiğini anlatmış, eleman mübadelesine ve yetiştirilmesine yardımcı olmuştur. Kendi tecrübeli elemanlarını bu ülkelere göndermiş, konferanslar tertip etmiştir. Birçok yabancı elemanı kendi kuruluşu içinde çalıştırmış, yetiştirmiş ve her hususta yardımcı olmuştur. Bu arada birçok elemanın Sogo Soşa'nın dış temsilciliklerinde önemli vazifeler verilmiştir.

#### TARİHİ GELİŞME

Sogo Soşa'nın menşei 1868 yılında gerçekleştirilen Meiji Gelişme Programına dayanır. İkibuçuk asırlık tecrid politikasından sonra, hızlı bir gelişme programının sağlanması istenmiştir. Sanayileşme programı ile Japonya; hammadde temini ve pazarların genişlemesi ile yakından ilgilenmiştir.

1890 yılında hammadde talebinde hızlı bir gelişme gözlenmiştir. Bu yıllarda şimdi bilinen birçok büyük kuruluşun temeli atılmıştır. Birinci Cihan Harbinde yeni iş imkânları gelişmiş, birçok bilinen ticari kuruluş faaliyette bulunmuştur. 1874 yılı ile 1918 yılları arasında, Japonya'nın dış ticareti % 1'den % 80 kadar yükselmiştir.

Ticari kuruluşlar bu arada hammadde temini ile uğraşmışlar ve birçok ara malı üretiminde yatırım yapmışlardır. Yerli endüstrinin gelişmesinde bu arada yardımcı olmuşlardır.

Bugünün Sogo Soşa ile ilgili olarak o yıllarda ilginç temeller atılmıştır. Yeni teknoloji, faydalı bilgi toplama geleneği, özel haberleşme sistemi, denizaşırı büroları ve müstakil satış anlaşmalarının temininde önemli adımlar atılmıştır. İkinci Dünya Harbinden önce, birçok kuruluş bir veya bir grup işlerde ihtisas sahibi olmuş ve yalnız bir iki kuruluş umumi ticari alana yönelmiştir.

Bu iki ticari kuruluş, Zaibatsu grubun pazarlama kuruluşu olarak ihtisaslaşmıştır. Daha sonra geniş kapsamlı finansman kuruluşu olarak dikkati çekmiş ve daha sonra ticari ile endüstri alanında önemli rol yüklenmiştir. Japonya'nın endüstrileşmesinde bu kuruluşların rolü büyük olmuştur. Silah imalatı da sözkonusu olunca, Birinci ve İkinci Cihan Harbinden sonra bu kuruluşlar küçük kuruluşlara parçalanmışlardır.

Altyapı böyle olunca, daha tecrübeli ve daha eski kuruluşlar faaliyet alanlarını genişletmişlerdir. Bankaların ve büyük kuruluşların etrafında bu parçalanmış küçük kuruluşlar yeniden reorganize olmuş ve yeni "Nonzaibatsu" grupları kurulmuştur. Zaibatsu kuruluşların faaliyetleri kanunla yasaklanmış olduğundan bu yollara başvurulmuştur.

Kore Harbi esnasında Japonya ticari ve ekonomi alanı bir daha yapı değiştirmiştir. Bu arada birçok ticari kuruluş Sogo Soşa'ya daha sıkı sarılmış ve yapı değiştirmiştir.

Tekstil, ağır ve kimya endüstrisinin genişlemesi ve gelişmesi için geniş bazda ve uzun terimlerde hammaddeye ihtiyaç duyulmuştur. Bunun için birçok ticari kuruluş bazı yabancı ülkelerdeki kuruluşlar ile işbirliğine gitmişlerdir.

Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı, ihracatın yönlendirilmesine hakim olmuş ve yardımcı olmuştur. İşin içine girmeyerek katalizör vazifesini yürütmüştür. Bu sayede 1960 yıllarında Japonya ekonomisinde ani bir gelişme oluşmuştur. Bu durum 1964 yılına kadar sürmüştür.

Otomobil ve elektrik cihazları pazarında gelişme gözlenince Japonya bu alanda da atılım yapmış ve dahili pazarların ve tüketimin gelişebilmesi için önlemler alınmıştır. Bu arada Japonya'da, birçok yeni üretim ve ticari alanı faaliyete başlamıştır. Bu alanlar olarak şunlar belirlenebilir: mühendislik ve müşavir hizmetleri, pazarlama, endüstri ve okyanus ile ilgili daha birçok alanlar.

Yerli ticari ve finansman kuruluşları ile bu esnada birçok yeni imalat ve finansman sektörü kurulmuştur.

Buraya gelinceye kadar, tatbikatta ve ana prensiplerde günlük ve mevsimlik sapmalardan kaçınılmıştır. Tüketici pazarlarına kadar inilmiş ve talebe göre yeni ve faydalı girişimler yapılmıştır. Rekabette küçük kuruluşların safdışı edilmesine müsaade edilmemiştir. Ancak aşağıya ve yukarıya doğru olan birçok faydalı işbirliği ile maliyet ve fiyatların mümkün olduğu kadar düşürülmesine önem verilmiştir.

Japonya'nın üretim ve dağıtım sistemi bu çalışmalar sayesinde rasyonelleştirilmiştir. Bu durumda birçok küçük ve orta büyüklükteki firmalar sayesinde gerçekleşmiştir. Mühendislik teknolojisi, yeni yatırım ve üretim alanları açılmış ve gelişmekte olan ülkeler ile işbirliğine gidilmiştir.

#### BİRİNCİ PETROL ŞOKUNDAN SONRA STRATEJİDE OLAN DEĞİŞİKLİKLER

1973 yılı petrol şokundan sonra meydana gelen kriz Japonya ekonomisinde ve Sogo Soşa'nın politikasında bazı değişiklikler olmuştur. Ekonomide hızlı kalkınma dönemi bitmiş ve daha ziyade sosyal ağırlıklı yatırımlara önem verilmiştir. Tüketici pazarlarına daha ziyade yüksek teknoloji ürünleri sunulmaya gayret edilmiştir.

Yeni durumu gözönüne alarak Sogo Soşa durumunu bir daha gözden geçirmiştir. Sosyal hizmetlerin kalitesine önem verilmiştir. Verimli yatırımlar ve üretim ünitelerinin ihracatına önem verilmiştir. Bu arada endüstride fevkalade bir gelişme gözlenmiştir.

Know how hizmetlerinde, finansmanların işbirliği halindeki yatırımlarda ve ticaretin gelişmesi, beklenenden üstün olmuştur.

Diğer taraftan uluslararası münasebetlerinde, Sogo Soşa gelişmelerindeki değişimleri, kurumların gelişmesine yardımcı olmuştur. Bu strateji, müşterek yatırımlara (joint venture) doğru kaydırmalara sebep olmuş ve bu esnada yabancı şirketlerle münasebetler geliştirilmiştir. Denizaşırı yatırımlar çoğalmış ve diğer ülkelerin yatırımlarının çoğalması sağlanmıştır.

Bu yeni değişimler çerçevesinde, Sogo Soşa'ların gelişmesinde atılım olduğu müşahade edilmiştir. Denizaşırı ticaretinde (Japonya hariç) akümülatif gelişme 1970 yılında 2.41 milyar US \$ iken (dokuz Sogo Soşa'nın toplam cirosu % 4.8) 1983 yılında bu rakam 57.17 US \$ olmuştur (% 15.3). Hazır fabrika ihracatında Japonya dış firmalar ile rekabete girmiş ve dühulu artmıştır.

Gelişmekte olan ve sosyalist ülkeler ile ticaret, bu esnada çok gelişmiştir. Doğu-Batı ve Kuzey-Güney ülkeleri arasında ticaretin gelişmesi ve Japonya'nın devreye hızlı olarak girmesi bu devreye tekabül eder ve büyük çapta teknoloji transferi ile endüstrinin gelişmesi yine bu devrede gerçekleşmiştir.

#### GELECEĞE AİT TASARILAR

1970 yılı ortalarında tespit edilen yeni strateji ile çalışmaya başlayan Sogo Soşa; yeni durumlara göre ve değişen şartlarda çalışmaya başlamıştır. Dünya ve Japonya ticareti yeni dünya şartlarında yeniden modifiye edilmiştir. Düşük kâr nispeti, yoğun ticari hacim ve hizmet ile yeni pazarlara girilmiş, yeni hammadde kaynakları devreye girmiştir. Bu arada yatırıma göre azami rant düşünülmüş ve tatbikat buna göre düzenlenmiştir.

Gelişmiş ülkelerin ana donatım pazarı ve ana mal üretimleri ve hacmi, dış ticaret sermayesi için kapalı durum arzeder. Birçok durumda mahalli sanayilerin gelişmesi için, Sogo Soşa kolları sıvamış ve ticari projelerinin gelişmesi için yardımda bulunmuştur.

Denizaşırı ticaretinin gelişmesinde ve yatırımlarda yapılan işbirliği sayesinde yerli yatırımların kazançlarına dikkat edilmiştir. Bu arada organizasyon koordinasyon, planlama ve yatırımın azami rantına dikkat çekilmiş ve buna göre projeler seçilmiştir. Tabii olarak, Japonya'ya girecek malların azami kapasitede olması özen gösterilmiştir.

Sogo Soşa'nın en büyük kazancı kendi personelidir. Çalışan personel çok tecrübeli olup, kendi branşında kapasiteli kimselerden oluşmuştur. Bu personel işini iyi bildiği gibi, dünyada olup bitenden haberdar olan kimseler arasında seçilmiştir.

Tüketici ve üreticinin menfaatlerini korumak babında verimli bir organizasyon kurulmuştur. Ticareti ve mahalli şartları iyi bilerek yapılan işlerde, her ülkede konumlandırılan ofisler itibar kazanmış durumdadırlar. Üye firmaların durumlarını, problemlerini ve stratejilerini bilerek konumlandırılan anlaşmalar başarı sağlamış durumdadır.

Sogo Soşa hakkında daha fazla bilgi elde etmek için, çalışan personel veya idari kademeler ile irtibat kurmak yeterlidir. Bu merkezler önemli sanayii bölgelerde veya başkentlerde bulunur. Kendi probleminizi izah etmek, menfaatinizin korunması ile size yardımcı olunacağını, siz de görmüş olacaksınız.

Sogo Soşa'nın aktivite sahası yerli ihracat, ithalat, denizaşırı ticaret ile ilgili tüm üretim ve ticari anlaşmaları kapsar. Ticari alandaki faaliyetler hakkında bilgi verebilmek bakımından, aşağıda özetlenen misaller bir bakıma yeterli olacağı kanaatindeyiz.

#### **DEVLET ÜRETME ÇİFTLİĞİNİN GELİŞTİRME PROJESİ - KIZIL ÇİN**

Çin'in kuzeydoğusunda bulunan Heilongjiang bölgesinde ve Japonya'nın takriben 1.3 büyüklüğünde bir arazinin üretime geçmesini kapsar. Japon-Çin işbirliği neticesinde ve 1980 yılında Sogo Soşa bu projeye dahil oldu. Çöl görünümünde olan bu bölge, modern ekipman ve ziraat tatbikatı ile, verimli üretim bölgesine dönüşmüş bulunmaktadır. Çin'in ziraat modernleşme hamlesinde bu proje yabancı sermaye ile faaliyete geçti.

Bu proje için makina ve ekipman parkı Amerika ve Japonya'dan ithal edildi. Proje için yapılan toplam yatırım 3 milyar Japon Yenidir. Geri ödeme devresi uzun bir termine bağlandı. Çin ilk defa yabancı sermaye ile bu projede işbirliğine gitti. Ziraat üretiminin yalnızca bir kısmının ihracatı Japonya yapıldı. Daha sonra Çin Hükümeti tarafından bu projenin daha başka yörelere genişlemesi istendi. Farklı sosyo-ekonomik durumlardan dolayı, bu projenin gelişmesi mümkün olmadı.

İkinci bir devlet üretme çiftliği olan Hong He Farm'da, Amerika'dan sağlanan teknoloji ile üretime geçildi. Burada da yabancı sermaye işbirliği sağlandı ve Sogo Soşa'nın önemli rolü belirlendi. Yabancı sermaye yanında modern teknoloji ve ekipman sayesinde, üretimde artışlar sağlanmış oldu.

#### **JAPONYA'YA İTHAL EDİLEN "TEMİZ ENERJİ"**

Japonya'nın artan enerji tüketimi ile ilgili olarak yapılan Sogo Soşa çalışmaları meyanda önemli adımlar atılmış oldu. Alternatif enerji kaynakları arasında olan kömür ve linyit, nükleer enerji ve likit petrol gazı (LNG) ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, peyderpey neticesini vermiş oldu. Çünkü ülke enerji ihtiyacı yalnız petrole bağımlı kalamazdı ve kalmamalıydı.

Japonya'nın enerji ve gaz kurumları geleneksel olarak yalnız iç pazara yönelikti. Petrol şirketleri ise yalnız petrolün rafinasyonunda çalışmaktaydı. LNG'nin ilk ithalatı Sogo Soşa'nın çalışmaları sayesinde yapıldı. Bu ithalatın 1995 yılında, 40 milyon ton civarında olacağı tahmin edilmektedir.

1970 yılının sonlarına doğru Amerikan Petrol Şirketleri iki önemli gaz yatağı keşfettiler. Sogo Soşa bu proje ile ilgilendi ve dünyanın en büyük LNG projesi tatbikat safhasına geçmiş oldu. Amerikan Şirketlerine gayretlerinden dolayı müteşekkirimiz. Çünkü bu tabii gaz alanları, Japonya'nın en büyük LNG kaynağı oldu.

Sogo Soşa'nın yapmış olduğu teknik ve fizibilite etüdüleri ile rezerv durumu tespit edildi, mühendislik hizmetleri belirlendi, bu arada inşaat tamamlandı ve nakliye problemleri çözülmüş oldu.

Japonya'da oturaklı bir pazar tesis edildi. Bu pazar elektrik üretim şirketleri, şehir gaz şirketleri ve demir-çelik tesisleri arasında bölüştü.



Endonezya Hükümetinin tavsiyesi ile Sogo Soşa ile beraber bir konsorsiyum tesis edildi. Bu konsorsiyumun koordinatörü, organizatörü ve müşaviri Sogo Soşa'dır. Japonya alıcıları, Endonezya Milli Petrol ve Gaz Şirketi (PERTAMINA) ile üretici Amerikan firması Mobil and Hufce bu konsor-

## YENİ ULAŞIM SİSTEMİ

Enerji maliyeti, hava kirlenmesi problemi ve şehircilik ilminin istekleri doğrultusunda yapılan çalışmalar esnasında, yeni buluşlar tatbikat safhasına konulmuştur.

Yeni trafik sistemi içinde Newtram önemli yer tutar. Sogo Soşa'nın koordinasyonu çerçevesinde Osaka şehrinde bu yeni sistem tatbik edilmiştir. Bu esnada Amerika'nın Voght Corporation' ile işbirliğine gidilmiştir. Bu sistem tamamı ile bilgisayarla kontrol edilmektedir. Özel bir yolda ve değişik meyillerde tatbik olunan bu sistem lastik tekerlekler üzerine kurulmuştur. Herhangibir ülkede tatbik edilebilen bu sistem, şehircilik yönünden de tercih edilmektedir. Özel olarak teçhiz edilmiş bir yol gerekmektedir.

1982 yılında bu sistemi Japonya'da oturtabilmek gayesi ile, iki yabancı firma ile işbirliğine gidilmiştir. Birincisi Fransız Ateliers et Chantiers de Bretagne, diğeri ise Kanada'nın Urban Transportation Development Corporation'dur.

Altı büyük ticari kuruluş ile iştirak eden Japonya, Amerika'nın San Diago kentinde yeni ve hızlı taşıma sistemi denenmektedir. Bu sistemin denenmesi, Japonya'da muvaffak olan lastik tekerlekli hızlı taşıma sistemin başarısı sebep olmuştur. Japonya bu yeni sistemin başarısı için çalışmakta ve yeni anlayış, ulaşım teknolojisi ve ekipmanı üzerinde durmaktadır.

## FRANSIZ EKMEĞİ JAPONYA'DA

Kalitesi iyi bilinen Fransız ekmeğini Japonya'da üretebilmek için Eylül 1983 tarihinde Fransız firması "Grand Moulins de Pantin" ile bir anlaşma imzalanmıştır. Bu firma, Fransa'da un öğüten ilk firmadır. Fransız know how ile üretilen un karışımı, fırınlara verilmiş ve geniş bir ekmeğe satış ağı kurulmuştur. Japonya'nın ekmeğe satış ünitelerinde bu ekmeğe yeni "Melior" adı ile satılmaktadır. İki firma ve Fransa Elçiliğinin işbirliği sayesinde, 1983 Osaka Fuarında, ekmeğe ve diğere ürünlerin imalinde kullanılan ekipmanlar teşhir edilmiştir. Japonya'da Avrupa stili ve standardında olan ekmeğin üretimi ve tüketiminde bu üç kuruluşun işbirliği meyvesini vermeye başlamıştır.

## ULUSLARARASI ELEKTRONİK TİCARETİNİN GELİŞMESİ

Bilgisayar pazarında, Japonya'da ve Denizaşırı Ülkelerde önemli gelişmeler olmuştur.

Japon IBM ile işbirliğine gidilmiştir. Amerika'nın Computer Land Corp. ile işbirliğine gidilmiş ve Japonya'nın iç piyasasına beraber girilmiştir. Gayet iyi organize edilen satış merkezlerinde bilgili satış mühendisleri vazifelendirilmiştir. Satış sonrası bakım ve onarım aynı kuruluşlar tarafından organize edilmiştir.

Ofis otomatik ekipmanında, bilgisayar ve yayın alanında Kızıl Çin ile müşterek yatırımlara gidilmiştir. Amerika'nın Japonya'ya olan ihracatını geliştirebilmek için, yeni pazarlar bulunmuş ve hat baskıları, grafik terminalleri, CAD/CAM sistemleri ile güç merkezleri satışında yardımcı olunmuştur.

Batı Alman Rofin-Sinar firması ile lazer jeneratör imalatında işbirliği yapılmıştır. Hammaddelerin imalatında kontrol sistemi olarak çalışan bu ekipmanlar sayesinde Japonya'nın hammaddecileri faydalanacaktır.

## DEMİR-ÇELİK ENDÜSTRİSİ İÇİN HAMMADDELER

Sogo Soşa demir-çelik endüstrisinin hammaddeleri konusunda, lider durumdadır. Konuları gayet iyi bilmekte ve tecrübesi ile yardımcı olmaktadır. Kömür, demir cevheri ve metaller konusunda, birçok ülkede üretime girmiş durumdadır. Koklaşabilir taşkömürü kaynakları Avustralya, Kanada ve Birleşik Amerika Devletlerinde bulunur. Demir cevheri ise Avustralya, Şili, Brezilya, Hindistan ve Güney Afrika'dadır.

Sogo Soşa'nın bir üyesi, Japonya'nın % 30 koklaşabilir kömür ihtiyacı ve demir dışı metallerini ithal etmektedir. Bu firma, üretimleri finanse etmekte, yeni hammadde kaynaklarını devreye dahil etmektedir. İşbirliği ile Kanada'da üretime yeni açılan Greenhills madeni ile beraber Roberts Bank limanı ve yükleme tesisleri modernize edilmiştir. Bu liman Vankuver şehri yakınında olup, üretilen kömür ise Japonya'ya ihraç edilmektedir. Yine Avustralya'da bulunan Ulan Kömür Madeninin developman projesi 1982 yılında tamamlanmış ve finansmanın % 40 kadarı bu kuruluş tarafından karşılanmıştır.

Denizaşırı yatırımlar, yalnız Japonya'nın hammadde ihtiyacını karşılamak için yapılmamaktadır. Aynı zamanda bu yatırımlar sayesinde üretimler artmakta ve bu ülkelerin ihracat kapasiteleri gelişmektedir.

F . GÜNEY KORE'DE UYGULANAN  
"GENEL TİCARET ŞİRKETLERİ" MODELİ (11)

Dünya ekonomisinin 1970'in başlarından itibaren içine girdiği resesyondan daha evvel bahsetmiştik. Resesyondolayısıyla birçok ülke büyüme, sanayileşme ve dış ticaret politikası konularında yeni arayışlara itildiler. Birçok ülkenin karşısında tek başarılı model vardı: Japonya.

Özellikle dış ticaret alanında gösterdikleri dinamizm, geleneksel ticaret kalıplarının dışına çıkarak geliştirdikleri yeni yöntemler diğer ülke firma ve hükümetlerini "Japon başarısının sırlarını aramaya ve benzer yöntemleri kendi ülkelerinde uygulamaya" yöneltti.

Japon 'GTŞ' modeli politikasından esinlenen Güney Koreli bürokratlar, ülkenin önde gelen ticaret firmalarını bu yönde gelişmeye teşvik etmişlerdir.

Güney Kore'de "GTŞ" Politikası:

Güney Kore'de 1960'larda başlatılan yoğun i ktisadi büyüme hamlesinin dinamosu ihracat olmuştur. 1962 yılında sadece 55 milyon ABD Doları olan ülke ihracatı iki yıl sonra 100 milyon Dolar, 1971 yılında 1 milyar Dolar, 1977'de 10 milyar Dolar, 1983 sonunda ise 24 milyar Dolara ulaşmıştır. Görüldüğü gibi asıl büyük patlama 1970-1980 yılları arasındaki dönemde gerçekleşmiştir.

Güney Kore ihracatındaki bu hızlı artışın arkasındaki en belirgin faktör, G.Kore hükümetinin finansman, vergi muafiyeti ve kur manipülasyonu biçimlerinde ihracat sektörüne sağladığı sübvansiyonlardır. 1972 yılında Başkan Park Chung-Hee, anayasaya bir madde ekleterek kendisini ebedi başkan ilan ettirmiştir. Liderliğine meşruiyet kazandırabilmek için de süregelen ekonomik büyümenin daha da hızlanmasını sağlamak yolunda halkına bir plan sunmuştur. Planın üç önemli hedefi vardır:

- Bir milyar Dolarlık ihracat,
- Bin Dolarlık kişi başına milli gelir,
- Benim arabam dönemine geçiş.

Ne yazıkki, 1974 yılında planlanan ihracat hedefine ulaşamamıştır. Bürokratlar bu kez yani bir yöntem denemeyi kararlaştırmışlardır. Yanıbaşlarında çok başarılı bir model vardı ve bunu ithal edebilirlerdi.' Binlerce küçük firmaya destek sağlamaktansa, rahatça kontrol edilebilir birkaç büyük firmaya tıpkı Japonya'da olduğu gibi arka çıkılarak ihracat faaliyetini müesseseleştirebilirlerdi.

#### GTŞ Olabilmenin Ön Şartları:

1975 yılının Nisan ayında başlatılan "GTŞ" politikası gereği, Güney Kore Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın tespit ettiği minimum şartlar şunlardır:

- 1- Bir milyar Won ödenmiş sermaye (2.5 milyon ABD Doları),
- 2- Yıllık 50 milyon ABD Dolar İhracat,
- 3- Her biri 500.000 Dolar'ın üzerinde olan 7 kalem mal,
- 4- 10 adet yurtdışı büro,
- 5- Her birine en az 1 milyon Dolar olmak üzere, 10 ülkeye ihracat.

İlk yıl bu şartları sadece beş firma gerçekleştirebilmiştir. Samsung, Ssangyong, Daewoo, Kukje ve Hanil Synthetic. 1976 yılında altı, 1978 yılında ise iki firmanın katılmasıyla sayı onüçe yükselmiştir. Ancak Hanil, Samhwa ve Yulsan'ın 1980 yılında elenmeleri sonucu bu sayı 10'a gerilemiştir. Bunlardan ilk dokuz tanesi gerçek anlamda GTŞ sayılabilir. Zira sonuncu firma Devlet tarafından kurulmuş olup özel bir statüye sahiptir.

#### Güney Kore Genel Ticaret Şirketleri:

##### Şirket Adı

- 1- Samsung
- 2- Ssangyong
- 3- Daewoo
- 4- Kukje
- 5- Hyosung
- 6- Bando

- 7- Sunkyong
- 8- Hyundai
- 9- Koti (Özel statülü)
- 10- Kumho (1983'te kaydı silinmiştir)

Bunların dışında Hanil Synthetic, Samhwa, Yulsan gibi üç Kore GTŞ'si 1983'ten önce lisanslarını kaybederek kayıtları silinmiştir.

Kaynak: G.Kore San. ve Tic. Bak. Arşivi.

GTŞ olabilmenin ön şartlarından birinci ve ikincisinden anlaşılacağı gibi, GTŞ'nin ölçek ekonomilerinden yararlanabilecek büyüklükte olmaları öngörülmektedir. Üçüncü ve beşinci şartlarla mal ve ülke bazında çeşitlilik teşvik edilirken, dördüncü madde ile de yurt dışında teşkilatlanmaya ağırlık verilmiştir.

Modelin dinamik bir yapısı olduğundan, GTŞ için konulmuş şartlar her yıl revize edilmiştir. Örneğin 50 milyon Dolar ihracat şartı bir yıl sonra 100 milyon Dolar'a, 1977 yılında 150 milyon Dolar'a çıkarılmış, 1978 yılından itibaren ise, 'Ülke ihracatının % 2'si' olarak k ararlaştırılmıştır. Minimum sermaye şartı aynı dönemde önce 1.5 milyar Won'a bir yıl sonra 2 milyar Won'a çıkarılmış, 1978 yılından itibaren bu şarttan vazgeçilmiştir. Bu arada, 1977 yılından itibaren 'halka açıklık şartı' getirilerek, GTŞ'nin hisse senetlerinin her yıl borsa kotalarına konması zorunlu kılınmıştır.

GTŞ şartlarında zamanla hafifletilmeğe gidilmiş ve 1981 yılından itibaren iki şart dışındakiler kaldırılmıştır. Bunlar minimum ihracat değeri ve hisselerin halka açılması şartlarıdır.

GTŞ Olabilme Şartlarındaki Değişmeler

Şartlar (Yılbaşı)	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
1. Minimum İhracat (Milyon ABD Doları)	50	100	% 2	% 2	% 2	% 2	% 2
2. Minimum Sermaye (Milyar Won)	1.0	1.5	2.0	-	-	-	-
3. İhraç Malı Adedi (1 mil. Dolar)	7(0.5d)	10	10	5	5	5	-
4. İhracat Yapılan Ülke Adedi (1 mil. Dolar üzeri)	10	15	20	-	-	-	-
5. Yurtdışı Ofis sayısı	10	15	20	20	20	20	20
6. Hisselerin Halka açılması	-	-	Zorunlu	Zorunlu	Zorunlu	Zorunlu	Zorunlu
7. Özel Bölgelere İhracat	-	-	Ortadoğu %15 Latin Amerika % 3 Afrika % 3 Ayrıca her bölgede en az iki ofis	-	-	-	-
8. Hükümetin takdir yetkisi	-	-	-	-	-	-	Saklı
9. GTŞ Sayısı (Yıl sonu)	5	11	11	13	12	10	10
10.Öncelikle vurgulanan konu	İhracat Teşviki	Komşu Bölgelere etmek	GTŞ sayısını 10'la sınırlamak	-	Hafifletmek	-	GTŞ'ye Eski Önemi Vermemek
11.Şartlardaki değişikliğin sebebi	İhracat büyüme- sinde kriz	Diplo- matik motif (BM oy)	10 milyar ABD Dola- rı ihra- cat ger- çekleşti	GTŞ'nin pazarlık güçleri arttı	-	-	GTŞ'nin perfor- mansları üzerinde- ki tar- tışmalar



### GTŞ'ne Sağlanan Avantajlar:

Ticaret ve Sanayi Bakanlığı aracılığıyla, Güney Kore hükümetinin GTŞ'ne sağladığı imtiyaz ve sübvansiyonlar şu ana başlıklar altında toplanabilir:

#### 1. Ticaret:

- a) Hükümet kuruluşlarınca açılan 500.000 ABD Doları'nın üzerindeki uluslararası mahiyetteki ihalelerde GTŞ'ne öncelik,
  - b) Çeşitli ihracat birliklerine katılmada kolaylıklar,
  - c) GTŞ'nin kendi ihtiyaçları için kullanılacak olan temel hammaddelerin ithal edilebilme hakkı.
- (Güney Kore'de ithalat esas olarak devlet kuruluşları veya nihai kullanıcı durumundaki imalatçılar tarafından yapılmaktadır.)

#### 2. Finansman:

- a) İhracat finansmanında kolaylıklar,
- b) Tamamlanmış mallar için stok finansmanı,
- c) Hammadde temini için ithalat finansmanı.

#### 3. Döviz:

- a) Dönüştürülebilir akreditif kullanımına müsaade edilmesi,
- b) GTŞ'nin yurtdışı ofislerinin denetiminde özel muamele,
- c) GTŞ'nin yurtdışı ofislerinde daha fazla döviz tutma yetkisi.

Bunlara ilaveten kambiyo, vergi, yatırım, iç ve dış ticaret alanlarında çeşitli istisna ve muafiyetler olarak özetlenebilir.

Ayrıca, hükümet birara ihracat komisyonları için ödenen vergilerden vazgeçmek istemişse de bu uygulamaya bir türlü geçilememiştir.



### Güney Kore GTŞ'nin Başlıca Özellikleri:

Genel Ticaret Şirketlerinin temel karakteristiklerine daha önce değinmiştik. Bu "genel" özelliklerin yanısıra, G.Kore GTŞ'nin kendine özgü ve onları, örneğin, Japon GTŞ'nden ayıran bazı nitelikleri mevcuttur. Bu nitelikler ne yazıkki sistemin başarısını engelleyici bir mahiyettedir. Japon modeli uzun bir tarihsel dönem içinde ve fazla zorlanma olmadan oluştuğu için çok daha dengeli ve sağlıklı bir yapıya sahiptir.

1 - G.Kore GTŞ'ni Sogo Soşa'dan ayıran en önemli özellik, ikincisinin daha dengeli bir satış yapısına sahip olmasıdır. daha önce gördüğümüz gibi japon firmaları, genel olarak, işe ithalatla başlamış olup, ithalat ve iç pazar satışlarından oluşan kâr ve fonları ihracata yöneltmiş olduklarından zaman içerisinde bu üç sektör arasında sağlıklı bir denge kurmayı başarabilmişlerdir.

Oysa G.Kore hükümetinin GTŞ'ni desteklerken güttüğü temel amaç ihracatın arttırılması olduğundan bu şirketlerin satışları da esas olarak ihracatta odaklanmıştır. Bu durum iki önemli riski beraberinde getirmektedir. ihracat pazarlarında kriz veya korumacı eğilimler başgösterdiğinde, GTŞ bundan hemen etkilenmekte ve yeni pazarlar bulma telaşına kapılmaktadırlar. Ayrıca ihracatta kâr marjları ithalata ve iç piyasa şartlarına oranla çok daha düşük olduğu için, GTŞ'nin kârları yurtdışı ofislerinin masraflarını karşılamaya bile yetmemektedir.

(Prof. Cho'nun ifadesine göre, hükümetin zaman zaman gizli para desteğine rağmen 9 GTŞ'nin 1976-80 yılları arasındaki toplam zararları 1 milyar Doların üzerinde olduğu söylenmektedir.)

Sogo Soşa ile Güney Kore GTŞ'nin faaliyet alanları arasındaki farkın belirtilmesi amacıyla aşağıdaki misal tabloyu vermekte yarar vardır:

	Sogo Soşa Ortalaması	Samsung	Marubeni (1983)
Toplam Satışlar	100.0	100.0	100.0
İhracat	21.3	74.1	28.8
İthalat	24.0	19.0	19.9
İç Satışlar	41.3	3.9	35.4
Üçüncü Ülkelerle Ticaret	13.4	3.1	15.9

Japonya'da iç piyasanın genişlik ve canlılığı, Sogo Soşa satışlarının büyük kısmının buraya akmasını sağlarken, üçüncü ülkelerle ticaretin payı da zamanla artmaktadır. Güney Kore'de ithalat daha çok kamu kuruluşlarınca yapıldığından GTŞ bu alana fazla girememektedir. Aslında Samsung, diğer GTŞ'ne oranla yine de iyi durumdadır. Zira 1982 yılında Samsung için % 19 olan (İthalat/Toplam Satışlar) oranı genelde % 11.6'dır.

2 - G.Kore GTŞ'nin ülkenin toplam ihracatı içindeki payları % 50'ye ulaşmıştır. GTŞ politikasının ilk yılında, sistem içindeki ağırlıkları % 13.6 olan 10 firma 1983 sonunda bu rakamı % 50.5'e yükseltmişlerdir. Bu arada Kumho'nun ihracatında 1981 yılından itibaren büyük bir düşüş olmuş ve GTŞ lisansını kaybetmiştir.

### GTŞ'nin Toplam İhracattaki Payları

(Milyon Dolar)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
									(Oc.-Ağ.)	
Samsung	223	335	507	493	769	1.237	1.620	1.860	2.145	1.668
Ssangyogn	125	141	176	264	425	650	765	971	1.092	874
Daewoo	161	301	501	706	1.119	1.415	1.914	1.971	2.514	1.518
Kukje	64	197	328	472	564	745	849	934	861	572
Hyosung	34	113	119	338	585	761	787	599	686	488
Bando	31	134	212	330	471	493	619	689	1.065	901
Sunkyong	56	114	247	283	334	431	585	601	655	551
Kumho	32	99	204	256	305	357	190	166	-	-
Hyundai	-	-	320	260	615	1.028	1.723	2.667	3.134	2.166
KOTI	12	18	24	31	51	67	84	75	80	88
Toplam GTŞ	739	1.476	2.884	3.584	5.328	7.183	9.127	10.535	12.243	8.826
Ülke	5.427	8.155	10.475	12.713	15.055	17.055	20.993	21.616	24.223	18.692
GTŞ Payı%	13.6	18.2	27.5	28.2	34.8	41.0	43.5	48.7	50.5	47.2

NOT: KOTI (Korean Trading International), küçük ve ortaboy imalat firmalarının mallarını pazarlamak amacıyla, G.Kore Hükümetinin KOTRA bünyesinde kurduğu özel statülü bir firmadır. Bu bakımdan diğer firmalarda aranan şartlar KOTI'den istenmemektedir.

### GTŞ'nin Finansal Durumları:

Güney Kore ihracatına hem miktar hem de kalite bakımından katkıları çok büyük olan GTŞ'lerinin, ne yazıkki özvarlık ve kârlılık pozisyonları için aynı olumlu değerlendirmeyi yapamıyoruz. Seoul ve Harvard Üniversitelerinde öğretim üyeliği yapan Prof. Dong Sung Cho'nun ifadesine göre, GTŞ'nin ihracatları arttıkça hem kârlılıkları, hem de özvarlık pozisyonları gerilemiştir. Hatta kâğıt üzerinde gösterilen kârlar bile sadece prestij içindir. Gerçekte, GTŞ politikasının ilk altı yılında (1975-80) bu şirketlerin kümülatif zararları şirket başına ortalama 100-150 milyon ABD Doları dolayındadır. Prof. Cho'nun resmi kaynaklara dayanarak verdiği rakamlar bile GTŞ'nin finansal durumlarının ne denli kötüleştiğini göstermeye yeterlidir. 1977 yılında 10 şirket için ortalama % 18.8 olan "Özvarlık/Aktif" oranı, 1981 sonunda % 9.9'a gerilemiştir. Aynı dönemde satışlar üzerinden kârlılık oranı ise ortalama % 1.4'ten % 0.2'ye inmiştir.

### GTŞ Finansal Yapıları (%)

	Kâr/Satışlar		Özvarlık/Aktif Değerler	
	1977	1981	1977	1981
Samsung	0.5	0.4	12.0	13.8
Ssangyong	1.0	0.2	8.9	9.9
Daewoo	5.0	1.2	25.7	16.3
Kukje	2.4	0.2	26.2	18.0
Hyosung	0.9	0.7	13.9	2.6
Bando	0.4	0.2	12.5	17.3
Sunkyong	0.8	0.4	9.7	6.6
Kumho	1.3	0.4	14.2	1.8
Hyundai	0.3	0.4	48.4	2.6
Ortalama	1.4	0.2	18.8	9.9

Kaynak: Journal of Business Research N.2, 1984

### GTŞ Finansal Sorunları:

Samsung firması nispeten istikrarlı bir gelişme gösterirken, ihracatlarını bu dönemde çok büyük boyutlara çıkaran Daewoo ve özellikle Hyundai firmalarının finansal göstergelerinde çok belirgin gerilemeler olmuştur. Hyosung'un Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Park Sang Chun'a göre, GTŞ'nin içinde bulunduğu krizi Güney Kore yurtdışı müteahhitlik hizmetleri sektörünün içine düştüğü krizle karşılaştırması şu şekilde olmaktadır: "Şaşırtıcı olan, ihracatın arttığı oranda krizde yoğunlaşmaktadır." İhracat sektörünün genelinde % 5,6 dolayında olan satışlar üzerinden kâr oranı, GTŞ için % 0.2-0.5 arasında değişmektedir. Aslında bu düşük kâr marjlarına Japon firmalarında da rastlanmaktadır. Ne varki Kore firmalarının mali yapıları bu denli düşük marjları taşıyabilecek kadar sağlam değildir.

Kâr marjlarının düşüklüğü ve ihracat kredilerindeki avantajın kademeli olarak azaltılması bazı firmaları ihracatlarını önemli ölçüde kısmaya zorlarken (Kumho, 1981 yılında ihracatını yarıya indirmiştir) bazı firmaları da "şişirme" ihracat rakamları ile ilan etmeye kadar götür götürmüştür. (Kore Hava Yollarının Suudi Arabistan'a Boeing 747 uçağını satmasına aracılık eden Samsung, bu 65 milyon Dolarlık satışı kendi ihracat hesaplarına da geçirirken, 50 milyon ABD Dolarlık bir geminin 1 milyon ABD Doları tutarındaki onarımına aracılık eden Hyundai hesaplarına 50 milyon Dolar ihracat işlenmiştir.)

Konkuk Üniversitesi'nden Prof. Koh Shi-Cheon, GTŞ'nin bugün hâlâ ayakta kalabiliyor olmalarını, bağlı oldukları holding gruplarının desteği ile açıklamaktadır. Örneğin, Daewoo grubunun bütün firmaları, kârlılıkta başabaş noktasına geldikten sonraki kazançlarını grubun dış ticaret şirketi olan Daewoo Corp.'a aktarmaktadırlar. Aynı şekilde Samsung grubunun en büyük firması olan Samsung Electronics Co. yıllık gelirinin % 3'ünü Samsung Co.'ya aktarırken, grubun sigorta şirketi Dongbang Life Insurance'a ait binanın yıllık 12 milyon ABD Dolarlık geliri de GTŞ'ne verilmektedir. Ssangyong Cement Co. yıllık gelirinin % 5'ini grubun GTŞ'ne aktarmak zorunda kalmaktadır. Sunkyong, dış ticaretin yanısıra büyükçe bir tekstil fabrikasını işletmekte, aynı zamanda grubun petrol şirketi olan Yukong Ltd.'nin yıllık gelirinin % 1'ine elkoymaktadır.

## GTŞ'nin Kârlılığının Olumsuzluk Sebepleri

Kârlılığın bu denli olumsuz bir görünüm arzemesinin başlıca sebeplerini Prof. Cho şöyle sıralamaktadır:

a) İlk yatırımların ağır maliyeti. Bir GTŞ'nin dış pazarlarda başarılı olabilmesi için ilk şart, yurt dışında etkin ve yaygın bir teşkilâtlanmaya gitmesidir. Nitekim, GTŞ olmanın şartları arasında en az on tane yurtdışı büro açmak vardır. G.Kore GTŞ'inden her birinin dünyanın birçok ülkelerinde 20-60 arasında değişen sayıda ofisleri mevcuttur. Her birinin birkaçyüzbinden birkaçmilyon dolara kadar yıllık masrafları olmaktadır. Bu ofislerin kısa vadede firmanın kârlılığına katkıları çok azdır. Bu bakımdan onlara yapılan masraflar bir nevi "yatırım"dır.

Ancak, ne muhasebe ilkeleri, ne de yöneticilik alışkanlıkları bu masrafları yatırım olarak kabul etmez (Muhasebenin teknik kuralı). Dolayısıyla bunlar kayıtlara masraf olarak geçtiklerinden GTŞ'nin Kâr-Zarar cetvellerini kırmızıya boyamıştır. (İleride de tartışılacağı gibi Türk Hükümetinin, Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin yurtdışı masrafları için ihracatlarının % 3'ü oranında teşvik sağlama niyeti bu bakımdan düşünülebilir.)

b) Hükümetin ihracat miktarında direnmesi. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi G.Kore Hükümetinin GTŞ politikasının bir tek beklentisi vardı: İhracatın artırılması. Dolayısıyla, bütün teşvikler bu amaca yönelikti ve GTŞ olabilme şartları buna göre tespit edilmişti. Nitekim, diğer şartlarda çok önemli değişiklikler olmaz, hatta birçoğu zaman içinde kaldırılacağı benimsenirken, minimum ihracat miktarı her yıl biraz daha artırılarak sonunda dinamik bir esasa bağlanmıştır: Ülke ihracatının % 2'si.

Sadece GTŞ değil, ülke genelindeki diğer ihracatçıların da ihracatlarını her yıl daha da ileriye götürmelerini teşvik için çeşitli madalya ve ödüller ihdas edilmişti. Daha da önemlisi, düşük maliyetli finansman tedariki ihracattan doğan zararları dengeleyebilmekteydi. Bu teşvikler ihracatçıları arasında çok yaygın bir rekabetin doğmasına yolaçmıştır.

Doğal olarak, bu rekabet zaman içerisinde belirli suistimalleri de beraberinde getirmiştir. Yukarıda işaret ettiğimiz gibi, bazı firmalar ihracat rakamını şişirmek için çeşitli numaralara başvurmuşlardır. Daha da kötüsü, GTŞ olabilmek veya GTŞ kulübünde ön safa geçebilmek için "İhracat hesabına satınalma" (export account purchase) yoluna gidilerek, ihracatlarını tamamen kendi imkânlarıyla gerçekleştiren diğer imalatçı veya ihracatçılara % 2-4 arası komisyonlar ödenip ihracatçıları kendi hesaplarına geçirmişlerdir. Bu tür pasif ihracatlar GTŞ'nin kârlılık pozisyonlarını daha da kötüleştirmiştir.

c) Prefinansman faizlerindeki artışlar ve Döviz kayıpları. Güney Kore firmaları, uzun vadeli sermaye ihtiyaçları için dış finansmana ağırlıklı olarak başvurmuşlardır. 1978 yılından itibaren, ABD'de % 10'un altında olan faiz hadlerinin % 15'i aşan düzeylere yükselmesi Güney Kore GTŞ'sini hazırlıksız yakalamıştır. Bu arada, 1980 yılında hükümet sabit döviz kuru sisteminden dalgalı kur sistemine geçince bir doların karşılığı 485 Won'dan 580 Won'a fırlamıştır. Bu ve daha sonraki devalüasyonlar GTŞ için dış borçları ve faizlerini ödemede büyük sorunlar yaratmıştır.

d) Büyüme heyecanı içinde plansız hareket edilmesi. Hükümetin belirlediği şartlara uyan bir GTŞ herşeyden önce bir "prestij" sorunu olunca, hemen hemen bütün "holdingler" birer büyük GTŞ'ye sahip olmayı ilk hedefleri arasına almışlardır. Böylece, kârlılıktan çok büyümeye ağırlık verilmiştir. Örneğin Yulsan Grubu'nun 1985 yılında 4.8 milyon Dolar olan satışları 1978 yılında 187 milyon Dolara ulaşmıştır. Ne varki, Yulsan 1979 başlarında iflas ederek Yulsan Trading Company'nin tasfiye edilmesine sebep olmuştur.

Bu ciddi sorunları çözmek konusunda Japonya şu yaklaşımda bulunmuştur. Örneğin 1960 sonrasında birçok büyük Japon GTŞ'lerinin birleştikleri görülmektedir. Nisho ile Iwai, Kanematsu ile Gosho gibi. Bu arada C. Itoh, Ataka'nın bütün hisselerini alarak onu kendi bünyesine katmayı başarmıştır. Böylece sorunları çözemiyen firmaların silinmesi yerine, daha güçlü ortaklarla hayatîyetlerini sürdürmeleri imkân dahilinde girebilmiş olmaktadır.

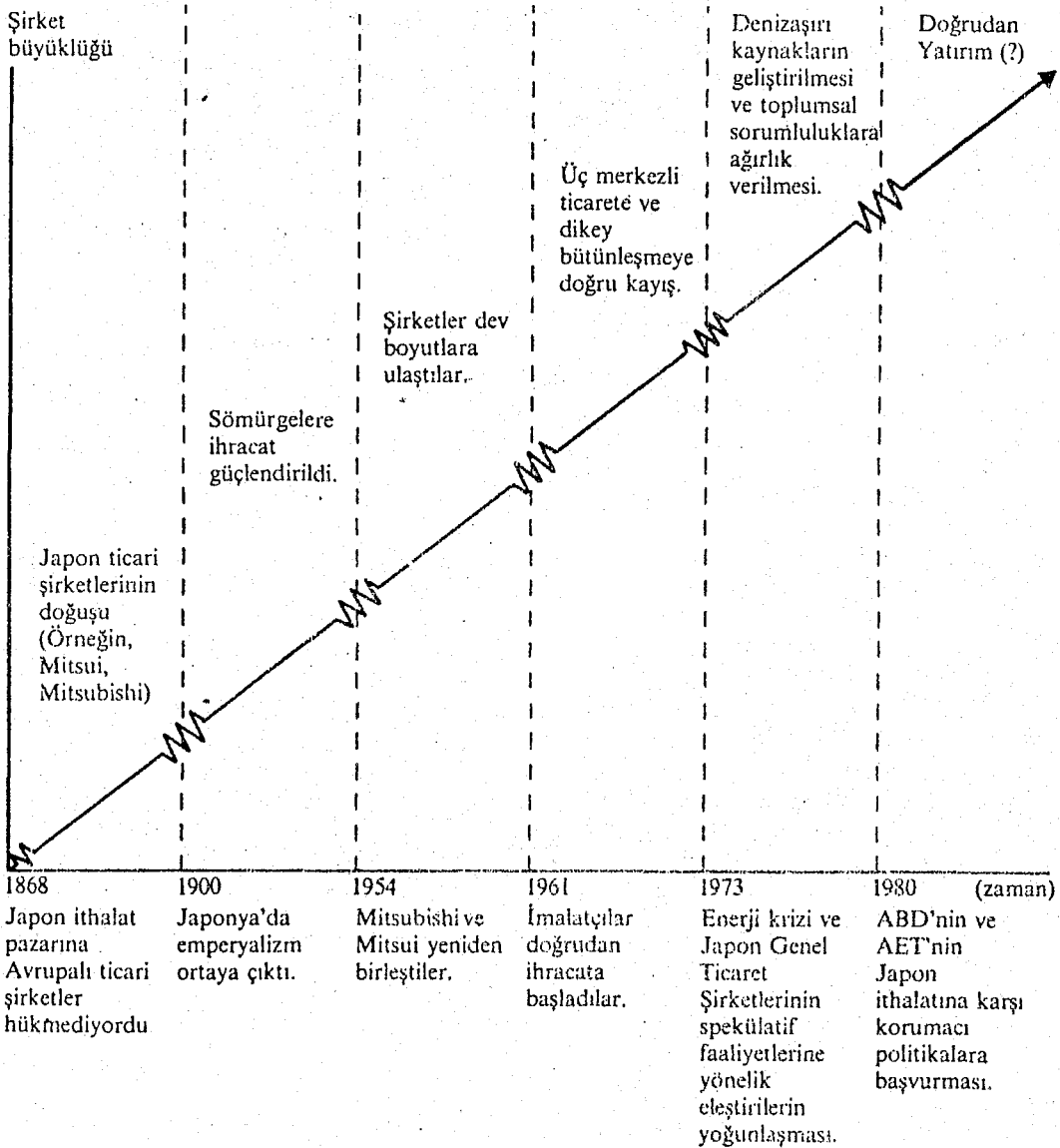
Güney Kore firmaları, yukarıda ortaya çıkmış sorunları düşünmeden Japon modelinin sadece "başarılarını" dikkate almıştır. Modelin ortaya çıkarabileceği muhtemel "sorunlara" gereken önemi vermemişlerdir. Bunun için- dirki, Japon firmalarıyla karşılaştırılmayacak kadar küçük sorunlar karşısında bile bocalamaya başlamışlardır. İleride görüleceği gibi bir "Türk modeli" oluşturulurken, Güney Korelilerin tecrübelerinden yararlanıp yararlanılmadığı da ortaya çıkacaktır.

# GENEL TİCARET ŞİRKETİ KAVRAMI, KORE TECRÜBESİ VE STRATEJİSİ (ÖZET)

Dong Sung CHO

Associate Professor of International Business School of Management Seoul National University

## JAPON GENEL TİCARET ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ





## JAPON TİCARET ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ

### Benzerlikler:

- İş grubu orijinli olmaları (ürün çeşitliliği)
- İhracattaki önemli rolleri (geniş ölçek)
- Denizaşırı şubelerin önemi (pazar genişlemesi)

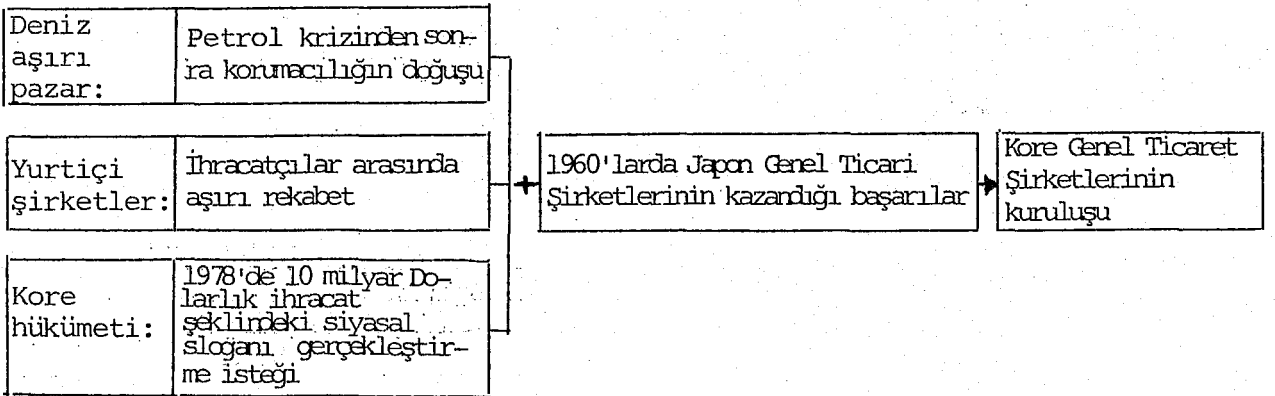
### Farklılıklar:

	Kore	Japonya
İktisadi durum	Gelişmekte olan ülke	Gelişmiş ülke
Kuruluş geçmişi	İhracatın artışı	İthalatta yabancı şirketlere bağımlılıktan kaçınma
Önder	Hükümet	Başlangıçta devlet kuruluşu, 1950'den bu yana özel
İşlemlerin bileşimi	İhracatta ağırlık (%90'ın üzerinde)	Yurtiçi satışlar (%50), İhracat (%18), İthalat (%22), üç-merkezli ticaret (%10)
Finansman faaliyetleri	(Grup şirketleri için) ödünç para bulmak	(Kardeş şirketler için) borç para sağlamak
Bankalar ile ilişkiler	Yakın ilişki yok	Yakından ilişkili (En büyük 6 Genel Ticaret Şirket - En büyük 6 Banka)

AMERİKAN, KORE VE TAYVAN  
GENEL TİCARET ŞİRKETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	Kore (1979)	Tayvan (1978)	ABD (1981)
Kuruluş geçmişi	1) Ticarete ölçek ekonomisi ve uzmanlaşma gütmeye 2) İhracat pazarlarını genişletme	1) Yabancı tüccarlara bağımlılığı azaltma 2) İhraç pazarlarında ve ürünlerinde çeşitliliği arttırma 3) Dış pazarlar hakkında bilgi toplama ve yaygın bir pazarlama politikası gütmeye	1) Ticari denge açıklarını azaltma 2) Küçük şirketlerin ihracatını arttırma
Teşvik Programı (Yürürlükteki)	1) Ticari idari destek 2) Mali destek 3) Döviz politikasında tanınan ayrıcalıklar	1) Banka kredilerinde tanınan ayrıcalıklar 2) (bond trade)de sağladığı özel faydalar	1) Anti-tröst yasasından muaf tutulma 2) Bankalarca yatırımlar için ödenek 3) Küçük şirketlere mali yardım 4) Vergilendirmede ayrıcalıklar
Koşullar (Yürürlükteki)	1) Toplam Milli İhracat'ın asgari % 2'si 2) Genel Ticari şirketlerin halka açılması	1) Asgari sermaye NT 200 milyon Dolar 2) Asgari toplam ihracat US 10 milyon Dolar/yıl 3) Asgari denizaşırı şube sayısı: 3	Koşul yok

KORE GENEL TİCARET ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU



## KORE'DE GTŞ OLARAK KABUL EDİLMEK İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR (1975)

### Yaygın İhracat Pazarlaması

- Denizaşırı şube sayısı: 10'un üstünde
- 1 milyon Doların üzerinde ihracat yapılan ülkelerin sayısı: 10'un üstünde

### Küçük imalatçılar için ihracat yapmak

- GTŞ'yi imalatçıların ihracatı için bir kanal olarak kullanmak
- Küçük imalatçıların ihracatına yardımcı olmak üzere özel bir GTŞ olan Koryo Ticaret Şirketi kurmak.

### Ticaret Şirketi Ölçek Ekonomisi

- asgari sermaye: 1 milyar W.
- asgari yıllık ihracat: 50 milyon Dolar

### Hükümet desteğinin azaltılması

- 0.5 milyon Doların üzerindeki ihracat mallarının sayısı: 7'nin üstünde
- GTŞ'nin halka açılması.

## KOŞULLARDAKİ DEĞİŞİKLİKLER

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981-84	
Yükler							takdir yetkisi	
koşulların gözden geçirilmesi		Özel hazırlanan bölgelere ihracatın yapılması Hazırlıkların güçlendirilmesi	Özel bölgelere şubelerin kurulması Hazırlıkların güçlendirilmesi	Özel bölgelerin, kapital hazırlıklarının ve ihracat yapılan ülke sayısının iptali İhraç edilen ürün sayılarının azaltılması	koşullarda değişiklik yok GTŞ ölçeğinin büyümesiyle ilişkili olarak masrafların azalması			Hükümetin gücünün artırılması için ihraç malları ve ihracat yapılan ülke sayısının azaltılması
geçmiş	yurt içi ihracat krizi		ihracatta 10 milyon'a ulaşılması	iş adamlarının gücünün artması			Kore GTŞ'nin zararlı etkilerinin açıklanması	
	deniz aşırı petrol krizinin ardından tüm dünyada iktisadi durgunluk				ikinci petrol krizi			

## KORE GTŞ SİSTEMİNDE TEŞVİK UNSURLARI

### Ticari İdare

- Uluslararası ihalelerde Kore GTŞ'ne tanınan ayrıcalıklar
- İhracat birliklerine katılma koşullarının yumuşatılması
- Kore GTŞ'nin kendi kullanacağı başlıca hammaddelerin ithalat hakkının verilmesi.

### Finansman

- İhracat finansmanı
- Mamul maddelerin envanter finansmanı
- Hammaddelerin ithalat finansmanı

### Döviz İdaresi

- Kore GTŞ'lerinin denizaşırı şubelerinin kontrolünde özel koşulların uygulanması
- Standby L/C kullanımının tahsisi
- Kore GTŞ'lerin denizaşırı şubelerinin elde tutabileceği döviz miktarının yükseltilmesi.

## KORE GTŞ'LERİ İÇİN KULLANILAN RESMİ TEŞVİK UYGULAMALARININ SORUNLARI

### Özellikler

- Dolaylı teşvik uygulamaları
- Düşük faizli finansman avantajı

### Sorunlar

- Kısa vadeli finansmana ağırlık verilmesi: güvenilir sermaye kaynaklarının yetersizliği
- Koşullara tam olarak uyulamaması
- GTŞ yönetimine hükümetin duyduğu güvensizlik.

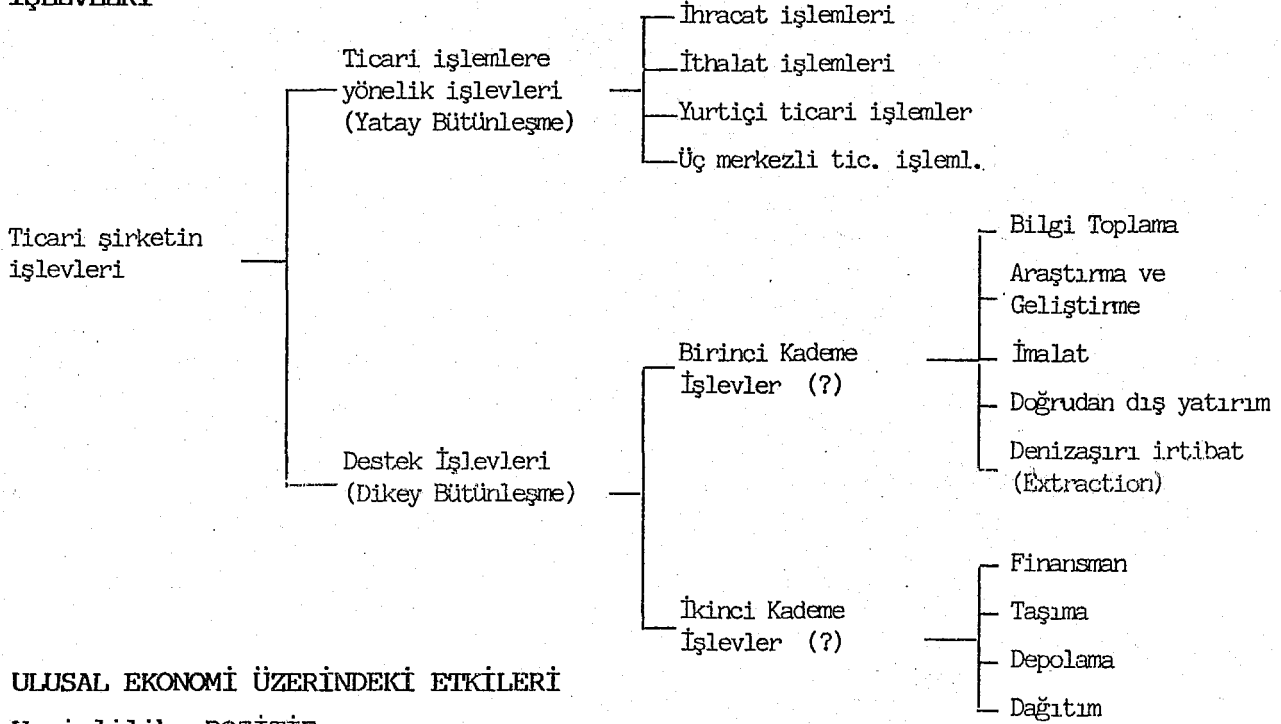
## Kore GTŞ'lerinin Şube Bürolarında Çalışan Kadro Sayısı (1983)

	Denizaşırı şube sayısı	Denizaşırı şubelerde çalışan personel sayısı	
Samsung	44	405	9.2
Ssangyong	25	135	5.4
Daewoo	61	624	10.2
Kukje	29	248	8.6
Hyosung	27	155	5.7
Bando	30	161	5.4
Sunkyong	30	258	8.6
Kumho	1.4	74	5.3
Hyundai	40	171	4.3
Koryo			
Toplam	300	2.231	7.4

## RİSK VE KAZANÇ

	Düşük ← Faaliyete girme sınırı → Yüksek		
Yüksek ↑ Faaliyeti durdurma sınırı ↓ düşük	Düşük Risk 2 Yüksek Kazanç	Yüksek Risk 1 Yüksek Kazanç	Yüksek Kazanç (Monopol)
	Düşük Risk 3 Düşük Kazanç	Yüksek Risk 4 Düşük Kazanç	Düşük Kazanç (Rekabet)
	Düşük Risk (esnek)	Yüksek Risk (esnek değil)	

## TİCARİ ŞİRKETİN İŞLEMLERİ



## ULUSAL EKONOMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### Verimlilik: POZİTİF

#### Ulusal ekonominin boyutlarının büyümesi

- gelecekte büyüme temelini oluşturulması
- üretkenlik artışı

#### Ulusal iktisadi yapılanmanın gelişimi

- ticari tecrübe ve bilgi birikimi
- ağır sanayi ve kimyasal ürün ihracatının artması
- ithalat yoluyla hammadde arzının dengelenmesi
- ihracat alanının genişlemesi

### Denksellik: NEGATİF

#### İktisadi düzenin oluşması

- küçük imalatçılarla çalışma (deneme-yanılma)
- aşırı rekabet (kaçınılmaz bir sorun)

#### Genel refah düzeyinin yükselmesi

- devlet desteğinin kötüye kullanılması
- Genel Ticari Şirket temeli iş-gruplarının aşırı genişlemesi.

SEKİZ TEMEL STRATEJİNİN ÖZETLENMESİ

Strateji	Avantaj	Dezavantaj	Değerlendirme
A: Tam uzmanlaşma	► Verimlilik artışı	► Oransal olarak yüksek fiyatlar	Yüksek değiş tokuş düzeyi
B: Ürün çeşitliliği	► Ülkenin temsili, ► Katma değer in yükselmesi, ► Marka ismi gelişmesi, ► İmalatçılarla rekabette üstünlük	► Sınırlı boyutlarda pazar ► Sınırlı büyüme potansiyeli, ► Geleceğe ilişkin belirsizliklerin çokluğu, ► Ülke riskinin büyüklüğü	Şirketin göreceli gücünün kullanılması
C: Alan çeşitliliği	► Uluslararası rekabet gücüne sahip ürünlere dayalı ► Talep artışından kaynaklanan büyüme, ► Ticaret hakları, ► Dağılıma etkisi	► Oynak-dengesiz talep, ► Ürün yetkinliği, ► Teşebbüs gruplarına aşırı bağımlılık, ► Pazarlıkta güçsüz konum.	Güçlü başlangıç stratejisi
D: İşlevsel çeşitlilik	► Tamamlayıcı mal ihracatı, ► Rekabette üstünlük kaynağı, ► Yüksek kârlılık	► Yüksek düzeyde ustalaşma	Uygun büyüme stratejisi
E: Ürün ve alan çeşitliliği	► Devlet desteği, ► Daha iyi bir izlenim uyandırma, ► Ölçek ekonomileri ► Mali kaynak sağlamanın kolaylaşması, ► İlerisi için yüksek kâr potansiyeli	► Kâr getirmeyen bölümler, ► Uсталık kaybı	Yüksek düzeyde değiş tokuş (?)
F: Ürün ve işlev çeşitliliği	► Pazar monopolünün kurulması	► Sınırlı büyüme potansiyeli	Elverişsiz büyüme stratejisi
G: Alan ve işlev çeşitliliği	► Güvenilir performans, ► İmalatçılarla rekabette üstünlük	► Sınırlı büyüme potansiyeli	C'den H'ye ara aşama (?)
H: Tam çeşitlilik	► Ölçek ekonomileri, ► İmalatçılarla rekabette üstünlük ► İdari esneklik	► Elde edilebilir kaynakların sınırlılığı ► Büyük dış etkiler, ► Düşük verimlilik, ► Yatay işbölümü gereksinimi	Uzun vadeli büyüme stratejisi

### İŞLEVSEL ÇEŞİTLİLİĞİN ÖZETİ

İşlev	Avantaj	Dezavantaj	Değerlendirme
İthalat:	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Denizaşırı şube ağının verimli kullanımı,</li><li>▶ İmalatçılarla ilişki sağlar,</li><li>▶ Karşılıklı-satım imkânı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek ustalık düzeyi,</li><li>▶ İmalatçıların kârlılığını etkiler,</li><li>▶ Şube ağının sınırlı kullanımı</li></ul>	İzlenmeli
Yurtiçi Ticaret:	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Denge temeli,</li><li>▶ Paralel pazarlama,</li><li>▶ Deneysel pazarlama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek rekabet düzeyi,</li><li>▶ Sınırlı büyüme potansiyeli,</li><li>▶ Sınırlı boyutlarda pazar</li></ul>	İzlenmeli
Üç Merkezli Ticaret :	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sınırsız büyüme potansiyeli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek ustalık düzeyi,</li><li>▶ Yüksek risk</li></ul>	Zamanla geliştirilmeli
Bilgi Toplama	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Katma değer kaynağı,</li><li>▶ Denizaşırı şube ağının daha çok kullanılması,</li><li>▶ Bilgi sanayisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Belirsiz yatırım değeri,</li><li>▶ Yatırım kaybı</li></ul>	İzlenmeli
Araştırma ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Başlangıçta dağıtım hakkı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Geniş yatırım,</li><li>▶ Yüksek risk,</li><li>▶ Belirsiz risk seçimi</li></ul>	Elverişsiz
İmalat	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek katma değer,</li><li>▶ Düşük mal iadesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek sabit değer yatırımı,</li><li>▶ Görece eksik rekabetçilik</li></ul>	Yalnızca uzun vadede
Doğrudan Dış Yatırım	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tamamlayıcı mallar ihracatı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek finansman gereği,</li><li>▶ İdari güçlükler</li></ul>	Yalnızca zorunlu olduğunda izlenmeli
Denizaşırı (Extraction-İrtibat)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ İthalat hakları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Uzun bekleme süresi,</li><li>▶ Büyük yatırım,</li><li>▶ Yüksek risk,</li><li>▶ İktisadi milliyetçilik</li></ul>	Son derece seçmeci bir şekilde izlenmeli
Finansman	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rekabette üstünlük</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yetersiz mali sistem</li></ul>	İzlenmeli
Diğer Destek İşlevleri	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek kârlılık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Yüksek ustalık düzeyi</li></ul>	Seçmeci bir şekilde izlenmeli

## H. Ö B Ü R M O D E L L E R

### TAIWAN

Tayvan'da 1978 yılında başlatılan "büyük ticaret şirketleri" politikasının amacı, ülkenin yabancı ticaret şirketlerine aşırı bağımlılığını azaltmaktır. 1970'lerin sonlarında, Japon ve Amerikan şirketleri Tayvan ticaretinin yüzde 65'ini ellerinde bulundurmaktaydılar. Tayvan Hükümeti büyük ticaret şirketi politikasıyla yerli ticaret şirketlerine ihracat sorumluluğu yüklemiştir. Böylece, imalat firmalarının da kendi alanlarında ihtisaslaşmalarına imkân sağlanmaktadır. Tayvan büyük ticaret şirketlerini daha çok ticari bankalar-küçük ticaret şirketleri, -ve küçük imalatçılar arasındaki ortaklıklar biçiminde oluşturulmuştur. Sadece Tayvan'lı imalat firmalarının ihracat ajanı gibi çalışacak olan büyük ticaret şirketleri için minimum ihracat şartı 20 milyon ABD Doları olarak tespit edilmiştir.

Ne varki büyük müteşebbis grupların desteğinden yoksun olan, büyük ticaret şirketleri Japon ve ABD şirketleriyle olan rekabetlerinde pek başarılı olamamışlardır. Beş büyük ticaret şirketinin 1981 yılı ihracatı içindeki payları yüzde 1.04, aynı yılın ithalatı içindeki payları ise ancak yüzde 0.23 olabilmiştir (Bu arada Tayvan'da faaliyet gösteren Japon GTŞ'lerinin payı yüzde 50'yi, ABD ve Avrupa ticaret şirketlerinin payı ise yüzde 10'u aşmaktadır).

### TAYLAND

Tayvan'ı takiben 1978 sonunda Tayland da 'uluslararası ticaret şirketleri' modelini uygulamaya başlamıştır. Tayland uluslararası ticaret şirketlerinin minimum ihracat rakamları 15 milyon ABD Doları olarak belirlenirken sermayelerinin en az 1.5 milyon ABD Doları olması öngörülmüştür. Büyük müteşebbis grupların desteğindeki uluslararası ticaret şirketlerinin halka açılmaları zorunlu hale getirilmiştir. Ülkede gelişmiş bir finans sektörü mevcut olmadığından, Tayland uluslararası ticaret şirketleri kendilerinden beklenen düzeyde performans gösteremediler. Bu arada birkaç yıllık bir dönem için de birçok uluslararası ticaret şirketleri ünvanlarını kaybetmek durumunda kalmışlardır.



## FİLİPİNLER

Filipinler uluslararası ticaret şirketleri modelinin uygulanmasına 1979 yılında başlamıştır. Temel amacı, sanayi mallarının toplam ihracat içindeki payını üç yıl içinde % 40'a çıkarmak olan Filipinler hükümeti, 1979 Ekim ayında 13 firmaya Uluslararası Ticaret Şirketleri ünvanını vererek, küçük ve ortaboy imalatçıların üretimlerini pazarlamaya teşvik etmiştir. Bu firmalara birçok sübvansiyon ve vergi muafiyeti tanıyan hükümet, ayrıca belirli malların ihracatını da zorunlu hale getirmiştir.

## MALEZYA ve ÇİN

Malezya'da kooperatifler, Çin'de ise devlet kuruluşları tarafından tesis edilen Genel Ticaret Şirketleri politika olarak çok değişik bir görünüm arz etmektedirler. Her iki ülkede de gerek etnik, gerek tarihsel şartlara bağlı olarak son derece enteresan (ve politik yönleri ağır basan) Genel Ticaret Şirketleri kurulmaktadır.

## BREZİLYA

Güney Kore'den bir yıl sonra Brezilya da Japon GTŞ modelini uygulamaya başlamıştır. Kuruluş devlet tarafından yerine getirilmektedir. Kendine özgü şartlardan dolayı daha temkinli davranan Brezilya, ihracat artışını ilk yıllarda daha mütevazı boyutlarda tutmaya özen göstermiştir. 1976 yılında 10 milyar ABD Doları olan ihracatını 1979'da 15 milyar ABD Dolarına, bir yıl sonra ise büyük bir artışla 20 milyar ABD Dolarına çıkarımayı başarmıştır. Bu süreç içinde, genel ticaret şirketlerinin payı % 6.8'den 1983 sonunda % 31.5'e yükselmiştir. Giderek artan bu oranın 1984 sonunda % 35'e çıktığı söylenmektedir.

## A.B.D.

Uzun tartışmalardan sonra 1982 yılı Ekim ayında Amerikan Kongresince onaylanan "İhracat-Ticaret Şirketleri" (Export-Trading Company Act) Japon modelinin bu dev ülkede uygulanması için gerekli olan yasal çerçeveyi çizmektedir. Buna göre, bankalar ve büyük şirketler, dünyanın dörtbir

yanına yayılmış dağıtım ve istihbarat teşkilâtları sayesinde ABD'nin küçük ve ortaboy imalatçılarının mallarını pazarlama konusunda yardımcı olabilmektedirler. Yasada, İhracat-Ticaret Şirketi şöyle tanımlanmaktadır:

"ABD'de üretilen mal ve hizmetleri ihraç etmek ve sağladığı ticaret hizmetleri sayesinde diğer Amerikan firmalarının mal ve hizmet ihracatını kolaylaştırmak amacıyla kurulan bir ticari kuruluştur."

Yasa çıkar çıkmaz, Citybank, Bank of America, First National Bank of Chicago gibi bankalar ile, General Electric Sears and Roebuck gibi büyük firmalar, ya tek başlarına veya jointventure biçiminde "export trading company"ler kurmaya başladılar. Bu deneyimin nasıl bir gelişme göstereceğini önümüzdeki yıllar gösterecektir. Görünen odur ki, ABD ihracat-ticaret şirketleri yoğun biçimde "countertrade" işlemlerine gireceklerdir. ABD firmalarını, Japon Sogo Soşa'dan ayıran özellik ise, mümkün olduğu ölçüde kâr marjlarını yüksek tutma istekleridir. Bunun için de daha çok katma değer ilave edebilecekleri işlemlere ağırlık vermektedirler. Örneğin tomruğu tomruk olarak değil, keresteye veya daha rafine şekillere dönüştürerek satmayı daha uygun bir politika olarak değerlendirmektedirler.

## I. TÜRKİYE'DE DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ "DTSS" POLİTİKASI

Türkiye'nin ihracatını genel ticaret şirketleri politikasından hareketle, Dış Ticaret Sermaye Şirketleri modeliyle artırmak ve düzenli bir hale koymak fikri 1980'lerden sonraki gelişmeler içindedir. Bu dönemde hükümet kanun ve kararnameler çıkartarak modele esas olan şartları belirlemiştir.

Başlangıçta İhracatçı Sermaye Şirketleri adıyla anılan DTSS'leri hükümetin teşvik kararı 27 Haziran 1980 tarihinde Bakanlar Kurulu'nca kararlaştırılmıştır. Söz konusu bu karar 18 Temmuz 1980 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu karar hükümleri, imalatçı olmayan ihracatçı sermaye şirketleri eliyle yapılacak ihracatın geliştirilmesi ve teşviki esaslarını düzenlemektedir.

### İLK UYGULAMADA İHRACATÇI SERMAYE ŞİRKETİ OLMANIN ÖN ŞARTLARI

1. Bu şirketlerin anonim, limited veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket olması,
2. Ödenmiş sermayelerinin en az 50 milyon Türk Lirası olması veya oniki ay içinde ödenmiş kısmının bu miktar sermayeye çıkartılacağına taahhüt edilmesi,
3. İhracatı teşvik tedbirlerinden faydalanmak üzere Teşvik Uygulama Dairesi (TUB)'ne veya aracı bankaya müracaat tarihi esas alınarak geçen bir yıllık ihracatın toplamı asgari 15 milyon ABD Doları olması,
4. 15 milyon ABD Doları ihracatın en az % 50'sinin sınai mamül ve maden olması,
5. Her yıl yapılacak ihracatın bir önceki yıl ihracatından % 10 daha fazla olması,
6. İhracatını geliştirmek maksadıyla ambalajlama, paketlenme, doldurma, tasnifleme; depolama, muhafaza ve nakliye ile ilgili konularda yapacakları yatırımlar dışında imalat ve yatırım faaliyetinde bulunamama mecburiyetinin olması.

Ön şart olarak belirlenen 1'nci şarttan anlaşılacağı gibi 'İSŞ'nin şahıs firması, kollektif şirket veya kooperatif olması istenmemektedir. Bunun nedeni sermayeleri biraraya toplayarak iş yapma ve ileride bu şirketleri halka açmak düşüncesi olabilir.

50 milyon ödenmiş sermaye şartı ise ihracat yapan firmaların özkaynaklarını birleştirme, onları biraraya getirme ve birlikte iş yapma fikrine bizi götürebilir. Ayrıca ödenmiş sermaye sınırının bilinmesi kredi veren kurumların risklerini belirlemek yönünden yararlıdır. Nihayet ihracatçı sermaye şirketleri iç piyasadan mal alıp dış piyasaya pazarlayacaklardır. Bu mal alımı sırasında ise esaslı bir sermayeye ihtiyaç olacaktır.

Üçüncü şart olarak 15 milyon ABD Doları ülke ihracatı açısından bu şirketlere bir sorumluluk getirmektedir. Ancak bu şart ileride görüleceği gibi İSŞ'ler arasında kıran kırana bir rekabete yolaçacaktır.

Toplam ihracatlarının % 50'sinin sınai mamül olma mecuriyeti ülkedeki mevcut sanayiye dış dünyadaki gelişmelere uydurmak ve sanayii diri tutmak gayesiyle düşünülmüş olabilir.

En son şart olarak belirtilen imalat ve yatırım faaliyetinde bulunamama zorunluluğu ise ülkede kurulu mevcut kapasite oranlarının kullanım seviyesini yükseltmek, küçük ve ortaboy imalatçıyı yönlendirerek kütleli üretimi harekete geçirmek gayelerine matuf bulunmaktadır. İhracat için yeni yatırım yerine mevcut yatırımların produktivitesini artırmak ve en önemlisi olarak da imalatçı için ihracat pazarlaması fonksiyonunu esaslı bir tarzda yerine getirmek bu İSŞ'lerin teşvik edilmesinin ana sebebi olduğu söylenebilir.

1981 yılı sonunda bu şartları gerçekleştirmiş 7 İSŞ görebiliriz. 1982 yılı sonunda bu sayı 17'ye, 1983 yılı sonunda 22'ye çıkmıştır. 1981, 1982 ve 1983 yılı sonuna kadar devam eden bu ön şartlar şu şekilde revize edilmiştir:

**HÜKÜMETİN ÖN ŞARTLARDA YAPTIĞI DEĞİŞİKLİKLER:**

1. Ödenmiş sermayelerinin 50 milyon TL'sından 500 milyon TL olması,
2. Geçen bir yıllık ihracatın toplamı 15 milyon ABD Dolarından 30 milyon ABD Dolarına çıkacaktır,
3. Sınai mamul ve maden ihracatının tüm ihracat içindeki payı (firmalar) % 50'den % 75'e çıkartılmıştır.

Daha önce de belirlenmiş şartlar ise olduğu gibi devam etmektedir. (14)

**İHRACATÇI SERMAYE ŞİRKETLERİNİN, DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETİ OLARAK İSİM DEĞİŞTİRMESİ:**

31.12.1984 tarihinde TUB (Teşvik Uygulama Başkanlığı)'ca yayınlanan 1985/2 sayılı İhracatı Teşvik Tebliğinde yukarıda belirtilen şartları yerine getiren firmalar Dış Ticaret Sermaye Şirketleri statüsüne girmişlerdir. Bu tebliğden önce İhracatçı Sermaye Şirketi statüsü TUB'ca tes-cil edilmiş şirketlerde bundan böyle Dış Ticaret Sermaye Şirketi olarak adlandırılmaya başlanmıştır. (15)

Bunun esas nedeni ithalat işlemlerinin de bu şirketler tarafından yerine getirilmesini amaçlamaktadır.

**DIŞ TİCARETİ DEVLETLEŞTİRİLMİŞ ÜLKELERDEN İTHALAT YAPABİLECEK DTSS'LER**

1984 yılı sonu itibariyle son bir yıllık ihracatları toplamı 50 milyon ABD Doları olan DTSS'ler dış ticareti devletleştirilmiş ülkelerden ithalat yapma hakkına kavuşturulmuş bulunmaktadırlar. Kamu kuruluşları dışında kalan bu DTSS'ler alfabetik sıraya göre; Anadolu, Akpa, Borusan, Cam, Çukurova, Çolakoğlu, Edpa, Enka, Exsa, Ekinciler, İzdaş, İmeks, Menteşoğlu, Mepa, Meptaş, Penta, Ram, Süzer, Tekfen, Temel, Yaşar, Batı, Eksel, Tira, Yavuzlar ve Febaş'tır.

Bu firmalardan; Batı ve Eksel, İthalat 85/16  
Tira ve Yavuzlar, İthalat 85/17  
Febaş ise İthalat 85/20  
sayılı tebliğlerle bu sıraya ilave edilmişlerdir. (16)

TÜRKİYE DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNİN İHRACATLARI  
(Milyon ABD Doları)<sup>(17)</sup>

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
AK-PA	50.9	94.0	122.7	112.3
ANADOLU	3.1	18.5	55.0	176.6
BATI	15.8	36.2	41.5	46.5
BORUSAN	9.9	17.3	40.9	51.9
CAM	44.9	46.9	66.9	112.3
ÇOTAŞ	-	-	10.0	70.0
ÇUKUROVA	13.2	80.3	82.5	86.4
EDPA	8.0	51.0	87.0	155.0
EKİNCİLER	0.8	19.4	16.0	51.0
EKSEL	4.0	12.0	15.0	47.2
ENKA	85.2	192.9	313.7	341.0
EXSA	58.2	97.2	130.0	178.9
FEBAS	-	-	0.2	38.4
İMEKS	2.0	6.3	43.4	108.8
İZDAŞ	7.9	37.1	60.3	70.4
MENTEŞOĞLU	20.0	44.9	118.8	149.8
MEPA	12.1	28.9	118.0	205.9
MEPTAŞ	-	-	23.1	66.9
PENTA	1.2	9.5	22.8	61.3
RAM	65.0	112.5	176.0	220.0
SÜZER	10.6	18.5	38.0	108.7
TEKFEN	0.4	19.3	55.8	141.0
TEMEL	-	2.0	18.0	70.0
YAŞAR	10.6	55.5	87.1	101.7
TOPLAM	<u>423.8</u>	<u>1.000.2</u>	<u>1.740.7</u>	<u>2.772.0</u>

DTSS'LERİN TÜRKİYE İHRACATINDA PAYLARI  
(Milyon ABD Doları) <sup>(18)</sup>

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
TOPLAM DTSS	423.8	1.000.2	1.740.7	2.772.0
ÜLKE TOPLAMI	4.702.9	5.746.0	5.727.8	7.133.6
DTSS PAYI (%)	(9.0)	(17.4)	(30.4)	(38.9)
DTSS ORTALAMASI	21.2	47.6	72.5	115.5

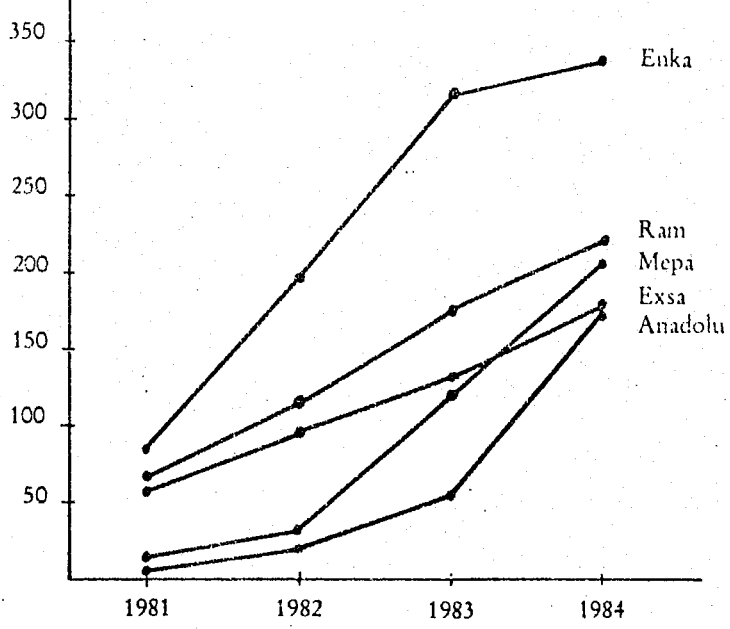
DTSS'LERİN KENDİ ARALARINDA İHRACAT PAYLARI  
(% Pay)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
AK-PA	12.01	9.40	7.05	4.05
ANADOLU	.73	1.85	3.16	6.37
BATI	3.72	3.62	2.38	1.68
BORUSAN	2.33	1.73	2.35	1.81
CAM	10.59	4.69	3.84	4.05
ÇOTAŞ	-	-	.57	2.53
ÇUKUROVA	3.11	8.03	4.74	3.11
EDPA	1.88	5.10	4.99	5.59
EKİNCİLER	0.18	1.94	0.92	1.84
EKSEL	0.94	1.20	0.86	1.70
ENKA	20.19	19.20	18.02	12.30
EXSA	13.73	9.72	7.48	6.45
FEBAŞ	-	-	0.01	1.38
İMEKS	0.47	0.63	2.49	3.92
İZDAŞ	1.86	3.71	3.46	2.54
MENTEŞOĞLU	4.71	4.49	6.83	5.40
MEPA	2.85	2.89	6.78	7.43
MEPTAŞ	-	-	1.33	2.41
PENTA	0.28	0.95	1.31	2.21
RAM	15.33	11.25	10.12	7.94
SÜZER	2.50	1.85	2.18	3.92
TEKFEN	0.09	1.93	3.09	5.09
TEMEL	-	0.19	1.03	2.52
YAŞAR	2.50	5.54	5.01	3.67
	<u>100.</u>	<u>100.</u>	<u>100.</u>	<u>100.</u>

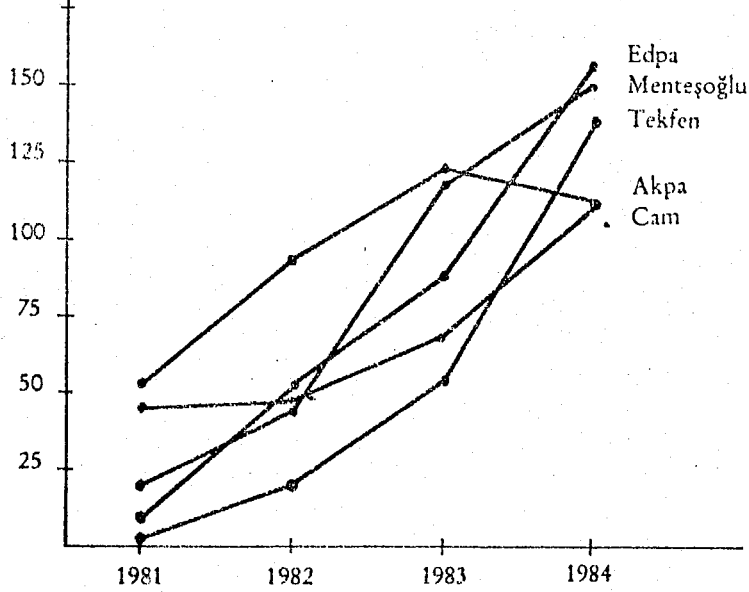
TÜRKİYE DTSS BÜYÜME GRAFİKLERİ

(1984 İhracat - Milyon \$ olarak)

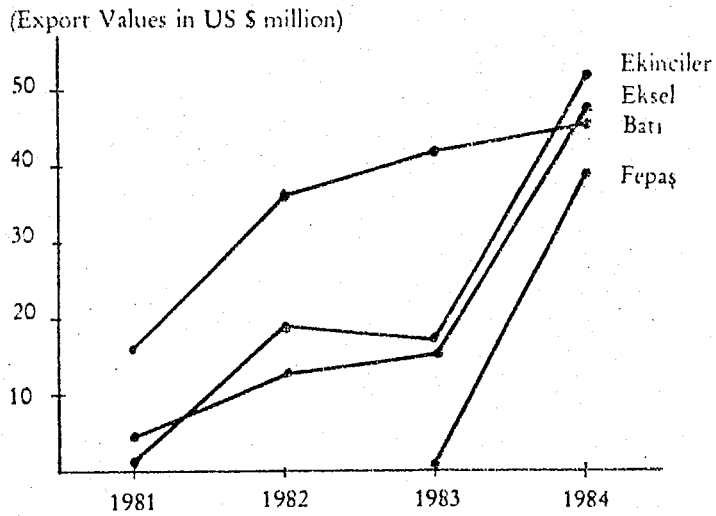
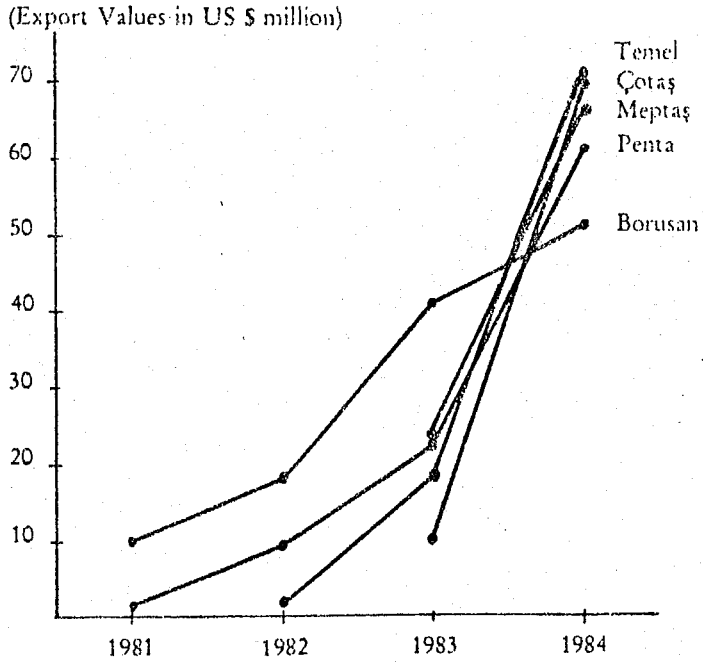
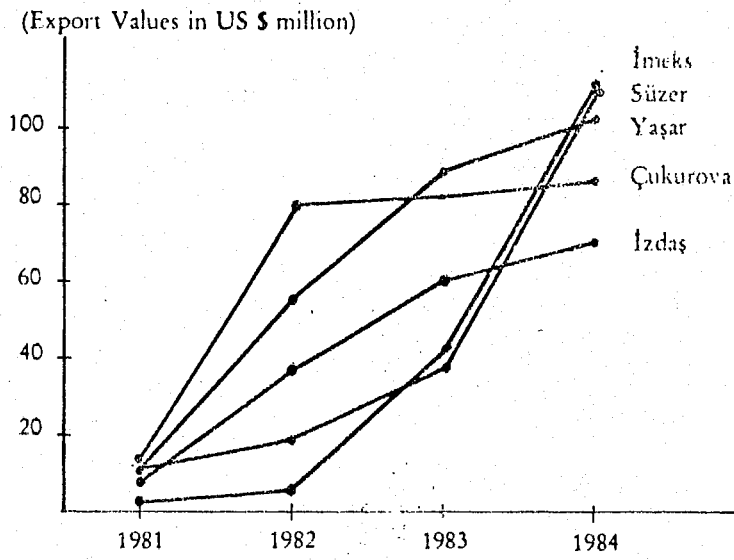
(Export Values in US \$ million)



(Export Values in US \$ million)







DTSS'LERİN SATIŞLARI  
(1984 yılı sonu itibariyle-Milyon ABD Doları)

	<u>Toplam Satışlar</u>	<u>İhracat</u>	<u>İthalat</u>	<u>Dahili Satışlar</u>
AK-PA		112.3	0.4	
ANADOLU	183.4	176.6		
BATI	60.3	46.5	13.8	-
BORUSAN	150.1	51.9	15.1	83.1
CAM	256.2	112.3	8.1	135.8
ÇOTAŞ	119.2	70.0	35.0	14.2
ÇUKUROVA		86.4		
EDPA	177.2	155.0	21.0	1.2
EKİNCİLER	67.6	51.0	9.5	7.1
EKSEL				
ENKA	399.7	341.0	38.5	20.2
exsa	204.7	178.9	12.7	13.1
FEBAŞ				
İMEKS	112.6	108.8	3.6	0.2
İZDAŞ	106.6	70.4	36.2	-
MENTEŞOĞLU	151.6	149.8	1.8	-
MEPA	220.6	205.9	12.9	1.8
MEPTAŞ	80.5	66.9	5.0	8.6
PENTA	61.3	61.3	-	-
RAM	251.2	220.0	31.2	-
SÜZER	131.7	108.7	23.0	-
TEKFEN		141.0		
TEMEL	82.0	70.0	12.0	-
YAŞAR	129.7	101.7	22.8	5.2

DTSS'LERİN SATIŞ YAPILARI  
(1984 sonu itibariyle - Yüzde olarak)

	<u>İhracat</u>	<u>İthalat</u>	<u>Dahili Satış</u>
AK-PA			
ANADOLU			
BATI	77.11	22.89	-
BORUSAN	34.58	10.05	55.37
CAM	43.84	3.16	53.00
ÇOTAŞ	58.72	29.36	11.92
ÇUKUROVA			
EDPA	87.47	11.85	.68
EKİNCİLER	75.44	14.06	10.50
EKSEL			
ENKA	85.31	9.63	5.06
EXSA	87.40	6.20	6.40
FEBAŞ			
İMEKS	96.62	3.20	.18
İZDAŞ	66.04	33.96	-
MENTEŞOĞLU	98.81	1.19	-
MEPA	93.34	5.84	.82
MEPTAŞ	83.10	6.22	10.68
PENTA	100.00		
RAM	87.58	12.42	-
SÜZER	82.54	17.46	-
TEKFEN			
TEMEL	85.36	14.64	-
YAŞAR	78.41	17.58	4.01
DTSS ORTALAMASI	% 78.98	% 12.20	% 8.82

DTSS'LERİN ;	<u>Kuruluş</u> <u>Tarihleri</u>	<u>DTSS Olma</u> <u>Tarihleri</u>	<u>Personel</u> <u>Sayıları</u>
AK-PA	1976	1981	65
ANADOLU	1981	1982	119
BATI	1978	1981	85
BORUSAN	1975	1982	48
CAM	1976	1981	342
ÇOTAŞ	1982	1984	50
ÇUKUROVA	1979	1982	70
EDPA	1980	1982	75
EKİNCİLER	1978	1982	77
EKSEL		1984	
ENKA	1972	1981	454
EXSA	1973	1981	111
FEBAŞ		1984	
İMEKS	1974	1983	90
İZDAŞ	1981	1982	115
MENTEŞOĞLU	1962	1981	2869
MEPA	1978	1982	141
MEPTAŞ	1983	1984	74
PENTA	1976	1984	61
RAM	1970	1981	206
SÜZER	1979	1982	126
TEKFEN	1981	1982	112
TEMEL	1982	1984	41
YAŞAR	1971	1982	186
DTSS TOPLAM PERSONEL SAYISI			5517

DTSS'LERİN ; (1984 itibariyle)	İhraç Kalem Sayıları (Ürün olarak)	İhracat Pazar Sayıları (Ülke olarak)
AK-PA	13	27
ANADOLU	41	29
BATI	25	18
BORUSAN	27	10
CAM	29	40
ÇOTAŞ		
ÇUKUROVA	17	9
EDPA		40
EKİNCİLER	20	8
EKSEL	15	10
ENKA	522	43
EXSA	26	44
İMEKS	45	29
İZDAŞ	8	23
MENTEŞOĞLU	30	8
MEPA	85	44
MEPTAŞ	13	19
PENTA	17	11
RAM	120	45
SÜZER	33	37
TEKFEN		
TEMEL		
YAŞAR	70	39

DTSS'NİN FİNANSAL YAPILARI  
(1984 yılı sonu itibariyle - Milyon ABD Doları)

<u>DTSS İsmi</u>	<u>Aktif Değerler</u>	<u>Özvarlıklar</u>	<u>Özvarlıklar/ Aktif (%)</u>
AK-PA			
ANADOLU	66.4	1.4	2.11
BATI	42.2	1.0	2.37
BORUSAN	49.6	1.0	2.01
CAM	126.6	3.9	3.08
ÇOTAŞ	16.4	1.5	9.17
ÇUKUROVA			
EDPA	35.1	3.0	8.58
EKİNCİLER	40.4	4.6	11.38
ENKA	117.5	2.4	2.04
EXSA	83.7	1.4	1.67
İMEKS	33.2	1.4	4.21
İZDAŞ	59.6	1.1	1.84
MENTEŞOĞLU	65.8	0.9	1.37
MEPA	68.9	1.5	2.18
MEPTAŞ	33.2	1.4	4.21
PENTA	12.5	1.6	12.8
RAM	55.5	2.2	3.96
SÜZER	33.2	2.0	6.02
TEKFEN			
TEMEL	12.6	1.4	11.11
YAŞAR	61.3	0.9	1.46

Toplam Satışlar ve Kârlılık Yönünden En Büyük 10 DTSS ile  
En Büyük 10 Sanayi Firmasının Karşılaştırılması  
(Milyon TL olarak)

	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
10 Sanayi Firmasının firma başına satışı:	14.126	20.612	30.892	46.783
Firma başına kâr:	1.478	1.640	2.093	
Kâr/T.Satışlar (%)	(10.5)	(8.0)	(6.8)	
İlk 10 DTSS'nin firma başına satışı:	6.683	17.136	37.989	84.061
Firma başına kâr:	195	237	325	629
Kâr/T.Satışlar (%)	(2.9)	(1.4)	(0.9)	(0.7)

Kaynak: İstanbul Sanayi Odası ve Dış Ticaret Derneği

(1983'ten beri ilk 10 arasında olan 9 DTSS'den alınan rakamlarla  
belirlenmiştir.)

DTSS'lerin T. Satışları artmasına rağmen kârlılıkları azalmaktadır. Ayrıca Sanayi firmalarına rağmen kârları da düşük bulunmaktadır. Aynı kâr oranı Japonya ve Kore için de 0.1 ile 0.5 arasında değişmektedir.

DTSS'LERİN ;  
(1984 yılı  
sayı olarak)

İçinde Yereldıkları  
Grup Sanayi Şirketleri

Uluslararası  
Organizasyonları

AK-PA	8	1
ANADOLU	10	4
BATI	5	
BORUSAN	4	1
CAM	10	5
ÇOTAŞ	3	
ÇUKUROVA	8	8
EDPA	5	4 (Grup içinde)
EKİNCİLER	10	3 ve 3 ofis
ENKA	10	6 ve 22 ofis
EXSA	10	3
İMEKS	6	7
İZDAŞ	10	3 ve 2 ofis
MENTEŞOĞLU	Tek Grup	1
MEPA	1	2 ve 6 ofis
MEPTAŞ	10	1
PENTA	1	1
RAM	9	2
SÜZER	9	2 ofis
TEKFEN	9	14
TEMEL	10	3
YAŞAR	12	3 ofis



DTSS'LERE UYGULANAN VERGİ İADE ORANLARININ  
NORMAL İHRACATA UYGULANAN VERGİ ORANLARINDAN FARKI (19)

- 23 Nisan 1981

Liste No.	İade oranı (%)	40 milyon ABD Doları		DTSS	Fark
		ihraç duvarının üstü			
1	20	21	23.10	3.1	
2	17.5	18.37	20.21	2.71	
3	15	15.75	17.32	2.32	
4	12.5	13.12	14.43	1.93	
5	10	10.5	11.55	1.55	
6	7.5	7.87	8.65	1.15	
7	5	5.25	5.77	.77	
8	5	5.25	5.77	.77	
9	0			14.3	
10	Listelerde gösterilen tutarda				

Not: Geçici ve sıfır vergi iade listesinde yer alan mamüller için bu oranlar uygulanmamıştır.

- 23 Nisan 1982

Liste No.	İade Oranı (%)	2-10 Milyon \$		DTSS	Fark
		arası	arası		
1	20	21.2	23.74	26.11	2.37
2	17.5	18.55	20.77	22.84	2.07
3	15	15.9	17.80	19.58	1.78
4	12.5	13.25	14.84	16.32	1.48
5	10	10.6	11.87	13.05	1.18
6	7.5	7.95	8.90	9.79	.89
7	5	5.3	5.93	6.52	.59
8	5	5.3	5.93	6.52	.59
9	0				
					10.95

- 1 Nisan 1984

Liste No.	Vergi İade (%)	2-10 Milyon \$ arası	10-30 Milyon \$ arası	DTSS	Fark
1	16	16.96	18.99	20.88	1.89
2	14	14.84	16.61	18.27	1.66
3	12	12.72	14.24	15.66	1.42
4	10	10.60	11.87	13.05	1.18
5	8	8.48	9.49	10.44	.95
6	6	6.36	7.12	7.83	.71
7	4	4.24	4.74	5.21	.47
8	4	4.24	4.74	5.21	.47
9	0				
					<hr/> 8.75

- 1 Eylül 1984

1	11	11.66	13.05	14.36	1.31
2	9.62	10.20	11.42	12.56	1.14
3	8.25	8.74	9.79	10.76	.97
4	6.87	7.28	8.16	8.97	.81
5	5.5	5.83	6.52	7.17	.65
6	4.12	4.37	4.89	5.38	.49
7	2.75	2.91	3.26	3.58	.32
8	2.75	2.91	3.26	3.59	.32
9	0				
					<hr/> 6.01

- 27 Temmuz 1985

1	11	11.66	13.05	15.66	2.61
2	9.62	10.20	11.42	13.70	2.28
3	8.25	8.74	9.79	11.74	1.95
4	6.87	7.28	8.16	9.79	1.63
5	5.5	5.83	6.52	7.83	1.31
6	4.12	4.37	4.89	5.87	.98
7	2.75	2.91	3.26	3.91	.65
8	2.75	2.91	3.26	3.91	.65
					<hr/> 12.06

DTSS'LERE UYGULANMIŞ İHRACAT VERGİ ORANLARI FARKLARI  
TOPLAMINDA YILLAR İTİBARIYLA MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER:

- 23.4.1981	14.3
- 23.4.1982	10.95
- 1.4.1984	8.75
- 1.9.1984	6.01
- 27.7.1985	12.06

**TÜRKİYE DIŞ TİCARETİNİN**  
**DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİ VASITASIYLA YÜRÜTÜLMESİNE**  
**GENEL BİR BAKIŞ**

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin bilinçli desteklenmesi şeklinde özetlenen pazarlama politikasıyla, küçük üretici işletmelerin büyük şirketlere bağlanarak ürün birleştirilmesi yoluyla ihracata dönük hale getirilmesi amaçlanmaktadır. İhracatta uzmanlaşmanın geniş imkânlarla sahip kuruluşlarca gerçekleştirileceği görüşünden hareketle bu dönemde ağırlıklı olarak teşvik edilecek DTSS'lerin güç ve masraflı ihracat faaliyetlerini daha da kolay yürütebilecekleri ifade edilmiş ve tedbirlerin diğer yandan 'ortalama giderleri azaltıcı ve toplam ihracatı artırıcı' sonuç vereceği savunulmuştur.

1984 yılı yeni teşvik düzenlemelerinin önemli bir unsuru olarak öngörülen büyük tüccar şirketler politikasının, başka bir amacını "sektör bazında ihtisaslaşmayı" sağlamak oluşturmaktadır. Bu dönemde TUD bundan böyle ihracat teşviklerinin yönlendirilmesinde "rekabet ve pazar imkânlarına sahip belirli sektör ürünlerinin ihracatında uzmanlaşmış olma" ölçüsünü dikkatle izleyeceği, özellikle belirtilmiştir.

Yine bu dönemden sonra çıkan kararname ile bu amaca yönelik olarak "DTSS"lere getirilmesinin yanında, uygulamada bir tür "vergi iade ticareti" şeklinde ortaya çıkan ve sadece "ihracat formaliteleri ve işlemlerini yaparak vergi iadelerini paylaşan şirket" türünün gelişmesine, bundan böyle "pratik usuller ile" engel olunacağı, 1984 ihracat teşviki henüz yayınlanmadan ifade olunmuştur. Bu yönlendirme "dış ülke ithalatçısını bizzat bularak, gerek doğrudan gerekse küçük üreticileri faaliyet alanı içinde biraraya getirerek" satışı ve daha doğrusu ihracat pazarlamasını gerçekleştirecek DTSS'lerin teşviki şeklinde olacağı ifade edilmiştir.

1984 yılının teşvik kararnamele hazırlanırken geçmişte görülen "dış pazarlarda büyük ölçüde fiyat kırmaların" özellikle "zayıf bünyeli yetersiz küçük ve orta ölçekli imalatçı-ihracatçı şirketlerin (İİŞ) reka-

betinden kaynaklandığı" ileri sürülmüştür. Bundan dolayı teşvik uygulaması sırasında DTSS'lerin kendi aralarındaki rekabeti İİŞ'leri kullanarak yaptıkları düşünüülerek, "bu tür İİŞ'lerin büyük DTSS'lerle bağlantılı ya da koordineli çalışmaları" kararnamelele oluşturulacak "araçlar kullanarak" zorlaştırılacağı önceden planlanmıştır.

DTSS'nin yatırım ve imalat faaliyetinde bulunamama koşulunun yanında, yan kuruluşlarıyla varolan faaliyetlerini tasfiye etmesi de İİŞ'ler tarafından özellikle arzu edilmiştir. Zira DTSS'lerin büyük çoğunluğunun bir holding bünyesinde olması "genel ekonomiyi harekete geçirme, ülke tamamına yayılan küçük firmaların gücünden istifade ile kütleli üretimi oluşturma ve dış pazara sunma" ana temasının dışında, kendi yan kuruluşlarına sadece pazar bulduklarını İİŞ'ler iddia etmişlerdir. Ayrıca yayınlanan ihracat tebliğlerinde "DTSS'lerin imalatçı ile ilişkisine bakılmaksızın teşvik tedbirlerinden yararlanacağı" ibaresi bilhassa vurgulanınca İİŞ'ler arasında büyük bir tedirginlik yaratmıştır.

Yeni dönemde DTSS'lerin ihracat zorunluluğu 15 milyon ABD Dolarından 30 milyon ABD Dolarına, ödenmiş sermaye ise 500 milyon ABD Dolarına çıkarılarak DTSS olma koşulları ağırlaştırılmasının yanında "Dış Ticaret Sermaye Şirketiyle imalatçı yan kuruluşu arasındaki organik bağ kurulmadığı" tenkit konusu olmuştur. Yeni kararlardan çoğunlukla dış ülkelerde yaygın örgütleri ve ilişkileri bulunan büyük gruplara ait DTSS'lerin yararlanacağı belirtilerek, "Bundan böyle yetişmiş insan gücü ve ihtisas alanı olmayan küçük ve ortaboy ihracatçıların ülke ihracatına katkıları giderek azalırken dış pazardaki paylarının hemen hepsi sözkonusu DTSS'lere kaptıracaklarını" düşünmüşlerdir.

Yine bu dönemde, büyük DTSS'ler aralarında anlaşarak, dış ticareti devletleştirilmiş ülke pazarlarını paylaşmışlardır. Tipik bir Japon modeli olarak değerlendirilen uygulamayla, bu ülkelerde açılan ihalelere önceden belirlenen DTSS'lerin katılabileceği öngörülmüştür. Böylece birden fazla Türk firmasının teklif vererek fiyat kırmalarının ve rekabetin önlenmesi amaçlanmaktadır.

1983 yılı sonunda 50 milyon ABD Dolarını aşan DTSS'ler kendi aralarında anlaşmanın ve uzlaşmanın bir sonucu olarak ifade edilen "Dış Ticaret Derneği"ni kurmuşlardır. Dış ticareti devletleştirilmiş olan, özellikle Ortadoğu ülkelerinde açılan ihalelere bu ülkelerde etkin olan Türk firmalarının katılmasını sağlamak amacıyla, pazarı aralarında yazılı olmayan bir centilmenlik anlaşmasıyla paylaşmışlardır.

Uygulamada, bir ülkede açılan ihaleye bu pazarda etkin olan Türk firması dışında diğer Türk firmaları katılmayacaktır. Amacın, gereksiz rekabeti ve fiyat düşürmeyi önlemek ve güçleri bölmek olduğu savunulmuştur.

İhracat pazarlarının büyük ihracatçı şirketler arasında sadece söze dayalı olarak paylaşılması, pazarın belli sayıda firmanın elinde ve denetimi altında olması Japon GTŞ modelinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Genelde tüm ihracat için geçerli kabul edilen bu uygulamada pazar, hakim olan bir ya da birkaç firmanın tekeline bırakılmaktadır. Pazarlardan herhangi birine doğrudan ihracat yapılması ya da ihaleye katılmak sözkonusu olduğunda, önceden yapılan yerleştirme uyarınca belirlenen Japon firması ihaleye katılabilmektedir. Bu uygulama ve beraberinde getirilen denetimle Japon firmalarının diğer ülkeler ile ihracatta rekabet gücü artırılırken, gereksiz ölçüde düşük fiyat vermeleri de engellenmektedir.

Türk DTSS'lerinin belirli pazarlardaki ihale paylaşması uygulamasının geçmişte yaşanan "kıran kırana" rekabeti ortadan kaldırabileceği ifade edilmiştir. Özellikle Ortadoğu ülkelerinde Türk firmaları açılan ihaleleri kazanabilmek için birbirleriyle rekabete girerek fiyatları daha önceki yıllarda büyük ölçüde düşürmüşlerdir. Bu nedenle birçok ihale kaybedilirken bazı durumlarda da gereksiz ölçüde fiyat kırılması nedeniyle döviz kazancı da düşüş göstermiştir.

29 Aralık 1983 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren İthalat ve İhracat Rejimi ve 12 Ocak 1984'te yayınlanan İhracatı Teşvik Tebliği özellikle, ihracatın teşviki ve örgütlenmesi konusunda ihracatçılar arasında önemli görüş ayrılıklarına ve tartışmalara yol açmıştır.

DTSS'ler ile küçük ve ortaboy imalatçı-ihracatçılar olan İİŞ'ler arasında yoğunlaşan tartışmaların odak noktasını İthalat ve İhracat Rejimi-  
mindeki bazı maddeler oluşturmuştur.

İthalat Rejiminde yer alan ve dış ticareti devletleştirilmiş bulunan ülkelerden olan ithalatı, kamu kuruluşları ve 50 milyon ABD Doları ihracat gerçekleştirmiş DTSS'lerin yapabileceğini öngören 12'nci madde ile İhracat Rejimindeki, dış ticarete özel takas ve bağlı muamelenin HDTM izni ile yalnızca kamu kuruluşları ve DTSS'lerin yapabileceğinin belirtildiği 5'nci madde, ihracatçılar arasında görüş ve menfaat ayrılıklarına neden olmuştur.

Dış ticareti devletleştirilmiş ülkelerden ithalatın az sayıda DTSS tarafından gerçekleştirileceğini ve bu şirketlerin yapacakları takas anlaşmaları ile bu ülkelere yapılacak ihracatında tamamen DTSS kontrolü altına alınacağı ve sonuçta İİŞ olan küçük ve ortaboy firmaların kapanacağı öne sürülmüştür. Bu iddiaları öne süren İİŞ'ler DTSS dışındaki firmaların rekabet ve teminatlarındaki eşitsizlik yüzünden ithalat piyasalarını terkedeceklerini belirtmişlerdir. 1983 yılı ihracatının büyük bir bölümünün kendileri tarafından yapıldığını vurgulayan İİŞ'ler DTSS'lerin ihracat kadrolarının yeterince gelişmemesi ve ithalattaki tecrübesizlikleri nedeniyle aldıkları kredileri iyi kullanamadıklarını kuvvetle savunmuşlardır.

Küçük ve ortaboy İİŞ'lerin bu iddialarına karşın DTSS'ler ise hükümetçe uygulanması amaçlanan Japon GTŞ modeline uygun olarak ihracat faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir. İhracatta dünyanın başlıca ülkelerinden olan Japonya ve Güney Kore'deki dış ticaretin % 60'ını 15'e yakın firmanın yaptığını savunan DTSS'ler Türkiye'de de büyük şirketlerin teşvik edilmesinin ihracatın artmasına ve daha fazla dış kredi temin edilmesine neden olacağını iddia etmişlerdir.

Bütün bunların dışında olarak 30 milyon ABD Doları ihracatının DTSS ol-  
mada baz olarak alınması ve her yıl bir önceki yıla göre % 10'luk artışın zorunluluk olarak getirilmesinin "fiktif ihracatı körükleyici etken-

ler" olacağı tahmin edilmiştir. 30 milyon ABD Doları taban sınırını aştıktan sonra gerek vergi iadelerinde gerekse büyük kuruluş olmak veya büyük kuruluş olma niteliğini korumak için "karaborsa döviz alıp bunu transfer ettirip tekrar yurda sokmak" gibi yollara sapılacağı endişeleri mevcut olmuştur.

Bütün bu iddia ve tartışma konuları 13 Ocak 1984'te İstanbul Hilton Otelinde İstanbul İhracatçı Birlikleri tarafından düzenlenen toplantıda konuşularak ortaya konmuştur. Toplantı, yaklaşık 1000 dolayında İmalatçı-İhracatçı, DTSS yetkilileri, Bakanlar, Hükümet sorumlusu bürokratlar, Akademisyenler, Bankacılar, İhracatçı Birlik Temsilcileri, İGEME uzmanları, Oda temsilcileri, İşveren Sendika temsilcileri, Bakanlık Müsteşar ve Danışmanları ve Genel Müdürler, Türk Sanayici ve İşadamları temsilcileri, Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyon temsilcileri, İKV uzmanları, Basın ve birçok yetkililerle ihracatın sorunlarını çözmeye çalıştıkları bir foruma dönüşmüştür. Bu forum karar mercileriyle, uygulayıcıların ihracattaki pratik sorunları tartıştıkları ilk toplantı hüviyetindedir.

Toplantı belki de ilk defa bu kadar çok sayıda ve yüksek potansiyelde ihracatçıyı biraraya getirmiştir. 700'ü aşkın küçük ve orta büyüklükteki ihracatçının katıldığı panel bir imalatçı ve ihracatçının deyimiyle "doping" niteliğini taşımaktadır. Çünkü binlerce ihracatçı yeni uygulamalar karşısında çareyi Ankara'ya gitmekte görmüş, ama birinci dereceden yetkili bakan ve bürokratlarla görüşme fırsatı bulamamıştır. Kendi ifadeleriyle "Üç-beş yıldır yurt dışında pazar bulabilmek için ellerinde bont çantalarla dünyayı dolaşp, her türlü sıkıntı ve riski göğüsleyerek ihracatı bugüne getirdiklerini" vurgulayan İİŞ'ler "hernekadar ihracat rejimi basitleştirilmişse de yeni uygulamanın kaderlerini nasıl etkileyeceği" konusunda kesin karara varmak istemişlerdir.

Çok sayıda ihracatçının kafasındaki sorulara cevap verebilecek tek yetkili olması bakımından toplantının en fazla ilgi toplayan kişi görünümündeki devrin Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Prof. Dr. Ekrem Pakdemirli özetle şunları söylemiştir:



"İhracatçı Sermaye Şirketlerinin (DTSS) özellikle teşvik edildiği ve bu yoldan tekelleşme yaratıldığı şeklinde eleştiriler yapılmaktadır. Aslında tekelleşme yoktur. Doğu Bloku'ndan (Comecon) 160 şirket ithalat yapacaktır. Bu şirketlerin 15-16'sı (0 gün için) İhracatçı Sermaye Şirketleridir. Bu şirketlerin piyasayı istismar etmeleri halinde ithalat haklarının kamu sektörüne devredileceği muhakkaktır. Böylelikle tekelleşme önlenecektir. Hükümet iç piyasada tekelleşmeye karşıdır. Ancak dış pazarlarda büyük şirketlerin kâr marjları yüksektir. Bu nedenle malımızın kıymetlenmesi için dışarıda çok sayıda ihracatçı olmasına karşıyız.

Örneğin, fındıkta yüzlerce firma rekabete girdi. Fiyat 170 ABD Dolarına düştü. Eğer iki üç firma olsaydı fiyat düşmezdi. Dış pazarlarda çok sayıda firmanın olması bence yanlıştır. İhracatçı Sermaye Şirketlerinin başka firmaların ihracatlarını üzerlerinden geçirerek (by-past) oturdukları yerden para kazandıkları ve bu yoldan haksızlık yapıldığı önesürülmektedir. Oysa bu şirketler, firmalara müşterileri kendilerinin bulması halinde (İİŞ pazar bulmaları) munzam vergi iadesinin % 80-90'nını vermektedirler. İhracatçı Sermaye Şirketlerinin dış pazarları bulmaları halinde ise pazarlık usulüyle firmalar munzamı paylaşmaktadırlar. Öte yandan pazarlara yerleşme döneminde ihracatçıların kendi içlerinde ve bürokraside tedirginlik yaratmaları hiç de doğru değildir.

180 milyar Türk Lirası geri dönmeyen ihracat kredisi vardır. İhracat kredilerinin faizlerini yükselterek bu gerçeği tescil ettik. Bulunmayan ve geri ödenmeyen kredi en pahalı kredidir. Daha önce kredi faizleri düşüktü. Ancak bankalar blokaj uyguladıklarından yeterli kredi kullanılmıyor ve kredi maliyetleri de fiilen yükseliyordu. Ayrıca öngörülen enflasyon hızının üzerine de çıkılmış olduğundan döviz kurunun da reel hale getirilmiş olması ihracat kredi faiz oranlarının yükseltilmesinin bir sebebi olmuştur. Önce yatırım sonra ihracat demek de yanlış olur. Önce sanayide kapasite artırımı yoluyla sağlanacak mal arzı ile ihracat yapılacaktır. Elde edilecek ihracat gelirleriyle de yatırımlar gerçekleştirilecektir."

Toplantı iki gün sürmüş olup ve İstanbul İhracatçılar Birliği değerlendirmeyi şu şekilde yapmıştır:

1. Japon ve Güney Kore tipi uygulamalar doğrudur. Ancak İhracatçı Sermaye Şirketleri(DTSS) model olarak benimsenen "Genel Ticaret Şirketleri" nin üstlendiği görev ve fonksiyonları tam olarak yerine getirerek gerçek ve ciddi bir pazarlama kuruluşu olmalıdır. Mevcut pazarlarla iktifa edilmeyip paralel pazarların da bulunması bu şirketlerin görevi olmalıdır.
2. Küçük ve ortaboy imalatçı ihracatçılar (İİŞ) ülke ekonomisi için son derece önemli olduklarından sübvansede edilmelidirler.
3. İhracatta bürokratik engelleri kaldırıcı kararlar devam etmelidir.
4. Vergi iadelerini düşürme konusunda tedrici uygulamalarda bulunmalıdır.
5. Özellikle Comecon ülkelerine yapılan ihracatta kamu kesimine ağırlık verme kararı bir daha gözden geçirilmelidir.
6. İhracatta kullanılan kredilerde kısa vadede geri dönen krediler uzun vadede geri dönenenden ayırt edilerek daha az faiz farkı uygulanmalıdır.
7. İhracatın en önemli sorunlarından biri olan ihracat taahhütlerini yerine getirmek ve devamlılığını zedelememeye gereken önem verilmelidir.
8. İhracat teşvikleri ihtisaslaşmayı sağlamalıdır.

**TÜRKİYE DTSS'LERİNİN İHRACAT PAZARLAMASINDA  
DAĞITIM KANALI ÜYELİĞİNİN TARTIŞILMASI** (21)

21 Mart 1984 tarihinde İstanbul Sheraton Oteli'nde Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin temsilcileriyle İhracatçı Sermaye Şirketi (DTSS) olmayan İmalatçı-İhracatçılar (İİŞ) 1984 Dış Ticaret Rejimi ile DTSS'lere tanınan ayrıcalıkları tartışmışlardır.

DTSS'lere verilen hakların karşısında bulunanlar, 1984 Dış Ticaret Rejiminin ve uygulamasının, liberal ekonomiyle bağdaşmadığını, DTSS'lerin ihracata ve onun dağıtım kanalı üyeliğinin fonksiyonuna hiçbir katkıda bulunmadan milyonlarca dolar kazanç sağladıklarını ayrıca Comecon ülkelerinden ithalat yapma hakkının da DTSS'lere verilmesinin dengeyi büsbütün bozduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu suçlamalara karşılık DTSS'ler kendilerine bu imkânın verilmesinin sadece kendilerini korumak amacıyla yapılmadığını, memleket üretimini dış ülkelere ihraç edebilmek için bu tip uygulamaya ihtiyaç olduğunu ve ihracat pazarlamasında dağıtım kanalı üyeliğinin icaplarını bugün için tam olarak yerine getirmeseler de ileride bunun daha iyi bir sisteme bağlanacağını vurgulamışlardır.

Sanayicilerle ihracatçının birleşerek İhracatçı Sermaye Şirketi kurabileceklerini belirten DTSS temsilcileri, Comecon ülkelerinden ithalat hakkının kendilerine verilmesinin de aslında üzerinde durulacak bir konu olmadığını, çünkü yapılan ithalatın büyük miktarlara varmadığını, bu tip bağlı muamelelerde ihracat ile ithalatı dengeleyebilmek için her iki muamelenin de aynı kuruluşlar tarafından yapılmasının gerektiğini, bunun yanında serbest dövizle olmak üzere herkesin Comecon ülkelerinden ithalat yapabileceğini söyleyerek kendilerini savunmuşlardır.

A) İmalatçı-İhracatçı küçük ve ortaboy işletme temsilcilerinin açık oturumda ortaya koydukları konular:

1- Hükümet ihracatı artırmak için birtakım tedbirler getirmiştir. Ancak, İhracatçı Sermaye Şirketlerinin kurulup gelişmesi için 3-4 yıl önce ve-

rilmiş olan önemli desteklemelerin yumuşatılarak fırsat eşitliğinin bir miktar da olsa sağlanması beklenirken tam tersine bir politika ortaya konmuş ve böylece haksız rekabet ortamı oluşmuş bulunmaktadır.

2- 1984 yılı Dış Ticaret Rejimi enflasyonu azaltmak için vergi iadelerinde kesintilere gitmektedir. Burada enflasyonist baskı bu oranların fazla tutulmuş kısmı için sözkonusu olduğuna göre DTSS'lere verilen ek vergi iadesinin tamamı bir enflasyonist baskı unsurudur. Buna göre kesintinin bu ek bölümden yapılması gerekirken, kesinti tüm vergi oranlarında eşit miktarda yapılmıştır. Oysa ek vergi iadeleri yüzde 3-4'e kadar indirilip kendi ürettiklerini daha az miktarda ihraç eden sanayicinin de bundan yararlanması imkânı sağlanmalıdır.

3- Vergi iadesi % 3-4 gibi bir makul seviyeye indirilirse, sanayiciler bu kadar ufak bir fark için kendi ihracatlarını bu şirketler üzerinden geçirmezler. Bu DTSS'ler de kendileri gerçekleştirdikleri ihracatları hakkında çıkarılan söylentilere muhatap olmaktan kurtarılırlar.

4- İç talebin kısılması yüzünden ihracat yapmaya zorlanan sanayicilerin de eşit şartlarla ihracat yapmalarına imkân verilmelidir. Oysa 1984 Dış Ticaret Rejimi uygulamasında sanayici dış pazar bulup satışı gerçekleştirdiği halde, ek vergi iadesinden yararlanabilmek için bir DTSS aramak zorunda bırakılmaktadır.

Sanayicinin bir formalite zorunluluğu dolayısıyla DTSS'lere külfetsiz birtakım imkânlar sağlaması, sanayicinin ticari sırları ve dışarıdaki müşterisinin öğrenilmesi üzerinde durulması gereken önemli noktalardır. Müşteriyi ve işi öğrenen DTSS ikinci ve daha sonraki muhtemel dış taleplerde ya iştirak halinde buldukları holdinglerine, yahut da kendilerine daha fazla kâr sağlayan başka sanayiciye gitmektedirler. Oysa sanayicinin uzun yıllar mücadele edip bulunduğu pazarlar bir çırpıda aleyhine olmak üzere ellerinden çıkmaktadır.

5- Ek vergi iadeleri firmalar arasında kırıncı bir rekabet yaratmaktadır. Vergi iadesinin üst sınırına yaklaşan firmalar bu hedefleri yakalamak

için büyük fiyat indirimleri yapmışlardır. 27 milyon ABD Doları ihracat yapmış bir firma eğer 30 milyon ABD Dolarını geçerse % 10 ek vergi iadesi alacağı için 3 milyon ABD Dolarlık malı muazzam indirimler yaparak ihraç etmiştir.

Oysa ihracat yapmaktan amaç ekonomik değerlerle, karşılığında alınan bedel değerinin en azından dengede tutulmasıdır (Buna kısaca değer dengesi denilmektedir). Değer dengesi bozulduğu takdirde, yani alınan bedelin değeri ihraç edilen ekonomik değer altındaysa, bu milli servetin bir nevi erozyonu anlamına gelir ki, ülke fakirleşmeye gidiyor demektir. Bu hesap mantığı içerisinde DTSS'lerin iç ve dış rekabette fiyat rekabeti yerine; kalite, daha düşük maliyet, ambalajlama, kanal üyeliğinde hizmet seviyesinin artırılması ve taşıma gibi alanlarda rekabeti seçmeleri hem kendi varlıklarını koruma ve hem de milli ekonomiye hizmet açısından akılcı bir davranış olacaktır.

6- Küçük ve ortaboy İmalatçı-İhracatçı (İİŞ) şirket ile DTSS vergi iadesi munzamını paylaşırken % 1-2 gibi çok küçük oranda DTSS bir pay almaktadır. Oysa 50 milyon ABD Dolarını aşmak ve lisasını kaybetmemek için veya ilerideki kârlarını hesap ederek fedakârlık yapmış gibi gözüken DTSS yerine bu işle görevlendirilecek bir devlet kuruluşuna veya ihracatçı birliklerine bu % 1-2 oranındaki farkın verilmesi usulü getirilmelidir.

7- Sanayiciler de kendi aralarında birleşerek bu ek vergi iadesinden yararlanırlar denilmektedir. Oysa bu birleşme Ortak İhracat Şirketleri karakterinde olmayacağına ve her sanayici kendi malının ihracatını kendisi yapacağına göre bu tip birleşmeler formaliteden başka bir yarar sağlamayacaktır.

8- Eğer küçük bir firma, kendi çabasıyla her yıl ihracatını artırıyorsa o da DTSS'ler gibi teşvik edilmelidir. Küçük ve ortaboy İmalatçı-İhracatçılar da, ihracatın kendi şirketlerinin batmamak için bir kurtuluş yolu olduğunu bildiklerinden, yurt dışında teşkilatlanmaya gitmişlerdir. Bu bilinç genel düzeye yayılmaktadır. Güney Kore modelinin başarısında da küçük ihracatçıların rolü büyüktür.

Büyük ihracatçılardan birisi yeni bir pazar yaratmışsa, onunla başka ihracatçı rekabete girmemelidir (o pazarda). Zaten Güney Kore modeli denen de bu olmaktadır.

Ayrıca G.Kore'de büyük holdingler küçük firmaların kurulup ortaya çıkmasına yardımcı olmuşlardır. Bir firma Afrika'da bir piyasaya girmişse hükümet oraya başka firmaları sokmamaktadır. Hatta o firmaya konsolosluk hizmetleri bile verebilmektedir. Buna mukabil ufak çapta fakat yararlı ihracatı olan bir firma malını her tarafa kendisi ihraç edebilmektedir.

9- İhracatçı ve Sanayici zorunlu olarak bir DTSS üzerinden ihracatını geçirmektedir. Bu durumun birtakım sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi firma ticari sırlarının ortaya dökülmesi, formalitelerin artması, işi bir dahaki sefere kaybetme olmaktadır. İkinci olarak da tedarikçi firma olan bizlere yapılacak mal bedeli ödemelerinde, akreditiflerin daha gelmediği bahanesiyle ihracat karşılığı bedeli elde tutma gibi konular olmaktadır.

10- Dış ülkelerden gelen bir alıcı talebi karşısında DTSS'ler küçük imalatçı-ihracatçı şirketlere giderek bir ürün araştırması yapmaktadırlar. Daha önce hiç bilmedikleri fakat bu ürün araştırması-pazar talebi karşılaştırmasıyla işin kârlılığını hesaplayabilmektedir. Ürün müdürünün DTSS sahiplerine götürdüğü iş teklifi şayet kârlı bulunursa kendi holding bünyelerinde yapma yoluna gitmektedir. İmalatçı firmalara da fiyatlarının dış dünyaya yüksek geldiğini bahane ederek kapılarını devamlı açık bulundurmaktadırlar. Bu aynı zamanda yeni bir yatırım demektir.

Dış dünyaya açılmamış İmalatçı-İhracatçı Şirket iç piyasadaki talep yetmezliğinden de kapasitesini kullanamadığı halde DTSS'ler bundan niçin istifade etmiyor? Öte yandan sıkı para politikasıyla iç piyasada meydana gelen talep düşmeleri yüzünden iç piyasaya, diğer taraftan da DTSS'lerin gönlüne bağlı olarak dış piyasaya da mal satamaz hale getirilmiş imalatçı firmaların fabrikasına ucuz bedelle bu DTSS'lerin sahip olması çok kolay olacaktır. Dolayısıyla bugün için 'al-satçı' durumunda olup küçük kârlarla yetinerek dış piyasayı öğrenen DTSS'ler yarın öğrendiği pazarda 'yap-satçı' olacaktır.

DTSS'lere bugünkü devlet desteği yarın kalsa bile yeterince büyümüş olan bu şirketler dış pazarın da yapısını öğrenmiş bulduklarından küçük firmaları kendileri terkedeceklerdir. Bu sebeplerden bu tip ihracatçı sermaye şirketlerine güven duymak da mümkün gözükmemektedir.

11- Hiçbir ülke, ne Avrupa ne Uzakdoğu ve ne de Arap ülkeleri, uzmanlaşmamış satıcıdan mal almazlar. Bu sebeple pazarlamacının kendi konusunda uzmanlaşmış olması gerekir. Onun için Türkiye'nin ihtiyacı İhracatçı Sermaye Şirketleri değil, İhracatçı Pazarlama Şirketleri'dir.

12- Yeni pazarlar bulmadıkları gibi yeni üretim teknolojisi de getirmemişlerdir. Çünkü bugünkü DTSS'lerde teknoloji transferi yapabilecek uzmanlıkta yetişmiş ve pazarlama konusunda ihtisaslaşmış elemanlar son derece çok azdır. İhtisaslaşma bizzat DTSS'nin şirket olarak ihtisaslaşmasıyla sözkonusudur.

Bugün için kendi konusunda uzmanlaşmış kaç şirket bulunmaktadır? Hem dış pazar müşterisinin ve hem de malını ihraç etmek isteyen küçük imalatçının kendi konusunda rahatlıkla arayıp bulabileceği türden DTSS iş yapabilir. Bundan dolayı yeni teşvikler bu yöne kaydırılmalı ve uzman firmaların büyümeleri teşvik edilmelidir.

13- DTSS ihracatı bizzat kendisi pazar bulup gerçekleştirmiş ise, kimse- nin şikayete hakkı bulunmamaktadır. Eğer sanayicinin malını alıp iyi bir fiyata satan DTSS'nin ek vergi iadesi alması normal karşılanmaktadır. Ama ihracatı bizzat imalatçı pazar bularak yapmış ve bunun işlemlerini DTSS üzerinden geçirmişse, bu yoldan DTSS'nin pay alması haksızlık olur. Mademki serbest piyasa ekonomisi ve liberal düzen içinde bulunulmaktadır, o halde sisteme aykırı olan ve külfet karşılığı olmayan nimetlerin ortadan kalkması gerekmektedir.

14- Türkiye'de esas fonksiyonları pazarlama olan ve dışarıdaki alıcı talebini dikkate alarak ülkede neyin yapılması gerektiğine yön verecek ve ayrıca teknoloji transferi yapabilecek dış pazarlama şirketlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yoldan ihracatı artırmak ve ülke olarak kalkınmak mümkün gözükmemektedir.

15- Comecon ülkelerinden ithalat ve ihracat yapma hakkı bu DTSS'lerin tekeline bırakılmıştır. Ancak ihracatta çeşitli malların fiyatlarının ülkeiçi mukayeseleştirme ile uzun zaman alacağı sözkonusudur. İthalatta da endüstrinin talep yapısını öğrenebilmek için uzun bir tecrübe gerektirmektedir. Bu sebepler DTSS'lerin Comecon ülkelerindeki üçüncü türden rekabette başarısızlıkları ve kararsızlıkları şeklinde sonuçlanabilecektir.

16- Comecon ülkelerine yapılacak ihracat ve ithalat muamelelerinde 50 milyon ABD Doları sınırı firmaların 1983 yılı ciroları gözönüne alınarak tespit edilmiştir. Eğer böyle olunacağı bilinseydi küçük imalatçı-ihracatçılar da başkalarının ihracatını kendi üzerlerinden geçirerek 50 milyon ABD Dolar barajını tutturalabilirlerdi. Dolayısıyla 50 milyon ABD Doları uygulaması geriye değil 1985 yılına yönelik olmalıydı. Nitekim 500 milyon TL şartı 1985'e yönelik bulunmaktadır. Bu sebepten Doğu Bloktan bağı muamele hakkının DTSS'lere verilmesi de adaletsiz bur uygulama olmaktadır.

17- Büyüme her firma için bir amaçtır. Ama asıl olan sağlıklı büyüme dir. Devlet desteği ve başka yardımlarla büyüme sağlıklıdır.

18- Doğu Bloku ülkelerinin mallarına ihtiyaç duyan ülke içindeki imalatçı ve ithalatçılar mutlak surette bir DTSS kanalıyla mal ithal etmek zorundadır. DTSS'ler ise prensip olarak Comecon ülkelerini aralarında paylaşmış olduklarından, Türkiye'deki ihtiyaç sahibi imalatçı ve ithalatçılar bir veya iki DTSS ile muhatap olmak durumundadırlar.

Örneğin küçük bir işletme sahibi ihtiyacı olan bir malı finansman zorluğundan veya stok bulundurma maliyeti dolayısıyla partiler halinde getirmek istediğinde anlaşılamamaktadır. Sözkonusu sipariş küçük ise DTSS'ler açısından iş kârlı bulunmamaktadır. DTSS'ler bu gibi durumlarda ihtiyaç sahibine ya ikinci el pazarlamacı büyük ithalatçıları tavsiye etmektedir. Bu durumda fiyat yükselmektedir. Yahut Doğu ülkeleri mallarına olan talep Batıda pahalı da olsa o yöne kayabilmektedir.



Ayrıca Comecon ülkelerince DTSS'lere teklif edilen mallara Türkiye'de pazar aramaya kalkan DTSS'ler malın hangi endüstride kullanıldığını bilmeden rastgele piyasayı araştırmaktadırlar. Ancak sanayicinin nakit darlığı çekmesi ve DTSS'lerin satıştaki katı tutumları sözkonusu malların Joker iş sahiplerinin ellerine geçmesine sebep olmaktadır. Bu durum fiyatları yükseltmektedir. Döviz kurlarındaki sürekli artış ithalatı pahalılaştırdığından yeni fiyatlar da yükselmektedir. Ayrıca Doğu Blokuna ihraç edilen malların fiyatları dış dünya ile rekabet edebilmek için oldukça düşük tutulmaktadır. Aradaki fark ithalattan yüksek fiyat uygulamalarıyla kapatılmaktadır. Sonuç olarak DTSS'ler ucuz mal ihraç edip pahalı olarak ithal mallarını satmaktadırlar. Bu durumda da yine kaynak erozyonu olmaktadır.

18- DTSS'ler genellikle bir aile işletmesidir. Ve çoğu bir holding bünyesinin bir yan kuruluşu durumunda bulunmaktadır. Dolayısıyla halka karşı bir sorumlulukları yoktur. Bu şirketlere sağlanan imtiyazlarla oluşacak tekel kârı kendi bünyelerinde kalmaktadır. Buradaki tekel üretim yetkisinin yasa ile devlete verildiği, özel teşebbüsün üretiminin yasaklandığı, mal ve hizmetlerin üretimini üstlenen devlet kuruluşunun meydana getirdiği bir tekel değildir. Oluşan bir monopoldür.

Monopolde genel anlamda bir firma veya firmalar grubunun arz miktarı ve dolayısıyla fiyatlar üzerinde hakimiyet kurabildiği bir piyasa ortamı oluşur. Burada DTSS'lerin bir satıcı monopolü doğmaktadır (ithalat haklarının kendileri tarafından kullanılması halinde).

Dar anlamda ise, belirli bir malın fiyatını etkileyebilecek ölçüde arza hakim ve çıktı miktarında değişiklikler yapabilecek durumda olan firmalar akla gelmektedir. Bu çerçevede firmanın karşısında bir rakip unsur bulunmamakta ve arz ettiği mal kolayca ikame edilememektedir. Bu durumda firma tek olabileceği gibi monopolcü antlaşmalar ile tek firma şeklinde davranan firmalar grubu da olabilir.

19- Doğrudan veya kendine bağlı şirket aracılığıyla birden fazla şirkete, hisselerinin görelî veya mutlak çoğunluğuna sahip olması dolayısıyla, mali ve idari bakımdan hakim olan şirket Holding'tir. Bir holdinge

bağlı olan şirketler genellikle ayrı tüzel kişiliğe sahiptirler. Yani bir holding bünyesindeki DTSS'nin de ayrı bir tüzel kişiliği mevcuttur. Holding açısından yönetime bu şekilde hakim olmak, şirketin tümünü satın almaktan daha az masraflıdır. Holdinglerin, finansman ve pazarlama gibi üretim dışı fonksiyonlarının daha rasyonel yerine getirilmesinde yararlar vardır. Bu holdingleşme kendi mecrası içinde tabii bir süreç ise son derece normaldir. Ama devlet desteği ile suni olarak bir holdingleşme mevcutsa biz buna karşıyız. Bunların yanında fiyat ve arz açısından rekabeti önleyici denetim kurmaları, monopol oluşturmaları açısından da toplumsal çıkarlarla ters düşebilmeleri ihtimalleriyle mutlaka halka açılmaları gerekmektedir.

Ayrıca Comecon ülkelerinden yapılacak ithalatın DTSS'lere verilmesi, iç piyasada aksak rekabet piyasası yaratmaktadır. Aksak rekabet piyasasında oluşan monopolcü rekabeti, birbirlerine yakın ancak çeşitli nedenlerle ikame edilebilirliği düşük mallar satan firmalar doğururlar. Bu durumda da pazarın mekansal yapısından, uzaklığından ve fiyatından dolayı satılan malın ikame esnekliğinin olmayışı, dolayısıyla herhangi bir DTSS satışlarında fazla azalmaya yol açmadan fiyatını yükseltebilmektedir.

Bu sebeplerden yaratılacak monopolleşme insanları tembelleğe, beceriksizliğe iter, teşebbüs gücünü ve çalışma şevkini kırarak, serbest rekabeti ortadan kaldırır.

20- Dış pazarlarda rekabet artmaktadır. Bunun sonucu olarak bir alıcı pazarı doğmaktadır. DTSS'ler ise geleceğe yönelik ve devamlılığı olan bir pazarlama sistemi kuramamışlardır. Pazarlama sistemlerinin kurulması Japon GTŞ'lerinin en büyük ve önemli olarak ortaya koydukları bir konu olmaktadır. DTSS'ler ise bir komisyoncu şirket tipine dönüşmüşlerdir. Esasta ihracat pazarlamasında dağıtım kanalı üyeliklerinin tam sorumluluğunu yerine getirememektedirler.

B) Dış Ticaret Sermaye Şirketleri Temsilcilerinin açıkloturunda ortaya koydukları konular:

1- 1980 yılında konulan bu sistem sayesinde büyük ihracata daha fazla vergi iadesi imkânı getirildiği söylenmektedir. Oysa İhracatçı Sermaye Şirketleri Temmuz 1980 tarihinde ihracatın geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmasına rağmen, ihracatta 10 yıldır vergi iadesi uygulanmaktadır. Aslında ihracat zor ve riskli bir iş olduğu için bu işle uğraşanların, kuvvetli ve büyük olması prensibinden hareketle Türk hükümetlerince desteklenmektedir. Gayri safi hasılayı teşkil eden unsurlar içinde tarım sanayi ve hizmetler sektörü vardır.

1980 yılına gelinceye kadar Türkiye'deki ekonomik kalkınma modeli sanayileşmeye dayanıyordu. Bu ekonomik model kaldırılmış, yerine piyasa ekonomisi modeli tatbik edilmeye başlanmıştır. Bu modelde kalkınmanın sürükleyici unsuru hizmetler sektörüne, hizmetler sektörünün dinamosu da dış ticaret içinde özellikle ihracata verilmiştir. Böylelikle Türkiye sadece kendi ürettikleri mal ve hizmetleri değil, dünyanın bir ucundan bir başka ucunu kapsayacak hacim ve muhtevada mal ve hizmet alıp satan tüccar-müteahhit bir ülke konumuna dönüştürülmelidir. Bu temel politika çerçevesinde Türkiye'nin ihracat potansiyeli çok yüksek fakat o ölçüde de sorunlarla içiçedir. Bugün bu sorunları hızla çözümlenmeye çalışarak, Türkiye'nin ihracatını zorunlu kıldığı düzeylere çıkartmak DTSS'lerin omuzlarına verilmiştir.

2- DTSS'ler aleyhine ileri sürülen ilk iddia bu şirketlerin pek fazla birşey yapmadıkları yolundadır. Eğer bu iş bu kadar basit olsaydı bu şirketlerin kadrolarında 200 kişilik kalifiye bir eleman bulundurulması gerekir miydi? Ayrıca ihracat esasta bir organizasyon işidir. Eğitilmiş, lisan bilen, seyahat yapmaya manisi olmayan, genç ve mevzuata hakim bir eleman topluluğuna ihtiyaç gösteren bir iştir. Yurt dışında çok sayıda büro ihdas edilmesini de DTSS'ler küçük ve ortaboy firmalara rağmen çok daha rahatlıkla gerçekleştirebilir.

3- Dış pazar araştırması yaparak sanayicinin daha önce hiç gitmediği yurtdışı piyasalarla ilişki kurulmaktadır. Protokollere bağlı olarak finansman hizmetleri de DTSS'ler tarafından küçük ve ortaboy firmalara sağlanmaktadır.

4- Sanayicinin malını Türk Lirasıyla alıp her türlü riskini üstlenerek ihraç eden DTSS'ler sorumluluklarını bilmektedirler.

5- Yeni sistem genelde bütün sanayii ihracata yöneltmektedir. Ancak sanayicilerimizin ayrı ayrı ihracat ve ithalat kadroları oluşturmaları mümkün olamamaktadır. Ayrıca yurtdışı ofisler kurulması tüm sanayiciler açısından gerçekleştirilse bile ülke açısından ne kadar masraflı olacaktır. Bu noktada DTSS'ler mühim bir rol oynamaktadırlar.

6- Sadece bir ürün ihracatıyla uğraşmak büyük güçlüklerle karşılaşma ihtimalini beraberinde getirmekte ve başarılı olunamamaktadır. Örneğin, bir ülkeye salça ihraç ediyorsanız, eğer o yıl domates üretimi de ülkede yeterli değilse talep eden ülkenin piyasasından silinebilirsiniz. Oysa DTSS'ler eğer o yıl salça rekoltesi düşükse başka ülkelerden sözkonusu malı ithal edip piyasayı elde tutmaya gayret edecektir.

7- Büyük DTSS'ler ulaştırma üstünlüğüne de sahiptirler. Dolayısıyla bir malın nakledilen miktarı arttıkça nakliyesi ucuzlar ve ölçek ekonomisinden yararlanması o ölçüde artar.

8- Günün koşulları ile hiçbir imalatçı-ihracatçı şirket basit dahi olsa bir pazarlama teşkilatı kurmasına imkân yoktur. Zira sınai teşekküller, imkânları ne olursa olsun, bünye itibariyle üretime dönük kuruluşlar olduğu, dolayısıyla ihracata dönük bir pazarlama örgütü kurmaları hiçbir zaman randımanlı olamayacaktır. Bugün pekçok imalatçı firma, kendileri için çok daha rantabl olması nedeniyle kendi yurtiçi satışlarının dahi düzen ve yönetimini müstakil firmalara bırakmışlardır. Bu itibarla üretici firmalarla DTSS'ler ihracat istikametinde birbirlerini tamamlayan firmalar olmalıdır. Elbette müştereken çalışmalı ve müştereken çalıştırılmaya özendirilmelidir.

9- Ülkemizde üreticinin ürününü kendi örgütüyle ihraç ettiği, ancak ekonominin bünyesi açısından ihracatın (bu şekildeki) düşük olduğu bir gerçektir. Üreticinin doğrudan ihracat yöntemi, özellikle endüstrisi gelişmiş olan, yüksek oranlarda üretim yapan ekonomilerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Türkiye'de de madenciler, devlet işletmeleri ve az sayıdaki sanayicilerin bu şekilde ihracat yaptıkları doğrudur. Ülkemizde Dış Ticaret Şirketleri kanalıyla ihracatın ise bu yapının dışında değişik bir karakteri mevcuttur. DTSS'ler ihraç mallarımızı üreticiden satın alıp ilk işleme-ye, sınıflamaya ve ambalajlamaya tabi tutarak ihraç yapan şirketleşmiş büyük kuruluşlar olarak çalışırlar. Dış pazarlarda iyi iş ilişkileri bulunan bu kuruluşların ihracatımızda etkin bir rol oynadıkları görülecektir.

10- Bu tür DTSS'lerin artışı ihracatımızın yapısını güçlendirecek niteliktedir. Bu gruptaki ihracatçılarımızın çalışmalarında verimli ve etkin olmalarını önleyen sermaye yetersizliği, kredi, işletme organizasyonu, mevzuat, yersiz rekabet gibi nedenler giderek ortadan kalkmaktadır. Böylece iş hacimlerinin artışına imkân tanınmakta ve istikrarlı çalışmaları kolaylaşmaktadır.

11- Türkiye'nin ihracatında en etkisiz en olumsuz çalışma koşulları olan grup bağımsız küçük ihracatçılardır. Bu ihracatçıların mali güçleri sınırlı, dış pazarla ilişkileri yetersiz ve dış itibarları zayıftır. Bunlar üreticiden mal satın alıp stok tutarak ihracat yapmamaktadırlar. Bu küçük ihracatçılar dış alıcılara satış teklifinde bulunup satış sözleşmesi yaparlar. Daha sonra iç piyasadan mal toplarlar. Satış sözleşmesinin vadesinde iç fiyatlarda bir yükselme olduğunda derhal sözleşmeleri unuturlar. Ya da düşük kaliteli mal sevkederek arbitrajlara giderler. Bu durum çeşitli anlaşmazlıkların sebebidir. Bundan dolayı Türk ihracatçısının saygınlığı da dış pazarlarda zarar görmektedir.

12- Comecon ülkelerinden sağlanan avantaj aynı zamanda DTSS'ler için bir görevdir. Karşımızda tek satıcı var; biz de onların karşısına tek alıcı olarak çıkıp bir denge kurmaktayız.

13- Comecon ülkeleriyle yapılan alım satım Türkiye olarak aleyhimize geliştiği bir gerçek olduğuna göre, DTSS'lerin ithalatla görevlendirilmeleri bu açığı kapama gayesine yöneliktir.

14- İran, Irak, Libya ve Cezayir gibi petrol üreten bazı Ortadoğu ülkeleriyle yapılan dış ticarete mallarımıza karşılık 50 milyon ABD Doları tutarında petrol teklif etmişlerdir. Bu sebeple DTSS'ler petrol olarak bunu dış piyasalarda pazarlamak zorunda ise bu kadar interlandı geniş bir komplike işlerin üstesinden gelmek oldukça güç bir iştir.

**BÖLÜM III :**

**DEĞERLENDİRME - ÖNERİLER - SONUÇ**

**"GTŞ" MODELİNİN ÖZÜ NEREDE ARANMALIDIR**

## 1- DEĞERLENDİRME

Daha önce de belirttiğimiz gibi Uluslararası pazarlamada yeni ve değişik bir sistem olan 'GTŞ' modeli, birçok ülkede hükümet politikalarının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Hükümetler özellikle ihracatlarını artırmak için bu modeli benimsemektedirler. 'GTŞ' modelinin Japonya'daki başarısı birçok ülke ve firmalarının dikkatlerini çekmiştir. Nitekim 'GTŞ' politikasının Güney Kore'de ve birçok Uzakdoğu ülkesinde de uygulamaya konması, bu konuya olan ilginin daha da artmasına yolaçmıştır.

Ülkemizde de 1980 sonrası dış ticaret konusunda bir hükümet politikası olarak ortaya çıkan GTŞ modeli 'DTSS' adıyla bilinmektedir. Bir dış ticaret politikası olarak benimsenen bu model Türkiye için yenidir ve bundan dolayı da mutlaka tenkitler olacaktır. Ancak Türk DTSS'lerini analiz ettiğimiz bölümde de gördüğümüz gibi ihracat konusunda mühim başarıları da olduğu inkâr edilemez.

Türkiye'de ihracat alanındaki sanayici ihracatçı işbirliği Dış Ticaret Sermaye Şirketleri (DTSS) aracılığıyla yapılan ihracatta gözlenmektedir. Ancak bu işbirliğinin Japon ve Güney Kore 'GTŞ'leri modelindeki seviyede geliştiğini söylememiz henüz erken olacaktır.

Bilindiği gibi 'GTŞ'ler uluslararası pazarlamayı üretim öncesi başlatmış ve temelde üretimi yönlendirmeyi kendilerine amaç edinmişlerdir. Ancak 'GTŞ'lerin bizzat imalatla uğraşmadıkları da bilinmektedir. Bunun yanında ürün, ülke ve fonksiyon bazında son derece ihtisaslaşmış elemanları en az imalatçılar kadar yaptıkları işi bilmektedirler.

Örneğin, konfeksiyon elbisesinin kumaşını seçmede bir tekstil mühendisi, kumaşın boyanmasında bir kimya mühendisi, elbisenin modasını takipte bir modacı ve nihayet elbisenin dikiminde bir terzi kadar teknik bilgisi olan ürün müdürleri 'GTŞ'de iş görürler. Dolayısıyla 'GTŞ'lerin kendileri imalatın dışında olmakla birlikte üretimi yönlendirirler. GTŞ'lerin yönlendirdikleri bu üretim ya bağlı oldukları yan kuruluşların, ya ülkelerindeki küçük ve ortaboy imalatçıların veya ülke dışındaki üreticilerin olmaktadır.



Bu itibarla ülkemiz 'DTSS'leri teknik eleman yönünden kendilerini bu anlamda takviye etmeleri gerekmektedir. Ayrıca organizasyon içinde Pazarlamacı-Teknik Eleman-Hukukçu işbirliğinden kurulacak bir üçgen sayesinde dış ticaretin akışını düzenlemelidirler. Ancak böylesine bir ihtisaslaşma ve yüksek organizasyon gücü Japon Sogo Soşa'larına mahsus gözükmektedir.

Bugün için ülkemizde bu tarzda 'DTSS'lerin uluslararası pazarlama fonksiyonunu yerine getirdikleri ve ihtisaslaştıkları söylenemez. Bilindiği gibi uluslararası pazarlamanın temel amacı üretilmiş malların ihraç edilmesi veya satılması değil, fakat satılabilecek malların üretilmesini teşvik ve temin etmektir.

Aşağıda yapacağımız kıyaslamada önce 'Türk DTSS'lerini orjinal "GTŞ" modeliyle karşılaştıracak sonra yöneylem noktalarını tespit edecek ve daha sonra da 'Türk DTSS'lerinin örgütlenmesine temel yaklaşımlarda bulunacağız.

Sonuç olarak "GTŞ" olayının özününün nerede olması gerektiğine ilişkin karşılıklı tezler sunacağız.

Bu arada 'GTŞ'lerin içinde çalıştıkları ekonomiler üzerinde etkilerine hiç değinmedik. Bunun yanında 'GTŞ'lerin az gelişmiş ülkelerin ve özellikle Türkiye'nin kalkınma süreçleri üzerinde kısa ve uzun dönemli etkileri ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınabilir. Bu konuda anket uygulama yoluna gitmek verimli bir çaba olabilir. Ayrıca firma kuramlarındaki gelişmelerden yararlanılarak 'GTŞ'ler olayına matematiksel modeller çerçevesinde açıklama aranabilir. Biz bu çalışmamızda bu yolu denemedik.

2 - ÖNERİLER

GTŞ'LERİN DIŞ PAZARLAMADA TÜRK DTSS'LERİYLE  
KARŞILAŞTIRILMASI

GTŞ'ler	Türk DTSS'leri
İhracat bir nicelik olarak algılanmakta.	Dış pazarlama zihniyeti niteliğinden yoksun bir ihracat.
Dış pazarlama programının ulaşılan hedefi.	Malın sadece gümrük duvarlarının ötesine geçmesi hedefi.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dünyanın her tarafına satış</li><li>- Yeni ürünler</li><li>- Yüksek kaliteye yüksek fiyat imajı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manevi ve coğrafi yakınlık satışı</li><li>- Geleneksel ürünler</li><li>- Vergi iadeleri, düşük faizli krediler, fırsat maliyetleri ile mukayese edilebilir dış fiyatların yakalanması.</li></ul>
Kaynak ve kapasitesi uygun bir firma.	Kaynak ve kapasitesi zayıf firma.
Dış pazar fırsatlarını değerlendirip pazara nüfuz etme imkânı.	Dış pazar fırsatlarını yakalayamama.
Talep çeşitlemesi ve farklılaşması karşısında yüksek bir rekabet gücü.	Talep çeşitlemesi ve farklılaşması karşısında yetememe ve bundan doğan talep düşüşü.
Mal hayat eğrisinin başlangıcından itibaren dış pazarlamaya girişme.	Batılı firmaların mal hayat eğrisinin doyum döneminde dış pazarlara mal ve yatırım pazarlaması modelinden hareket etme.
Risk yönetimi çok az.	Bu stratejiyle gelen risk yönetimi

GTŞ'ler	Türk DTSS'leri
Proje bazında dış pazarlama	Mal üretildikten sonra ihracat şansının araştırılması
Pazar fırsatlarının değerlemesine dönük nispi üstünlük	Dış pazar fırsatları karşısında iç piyasadaki küçük firmalara göre nisbi üstünlük
Firma ve Devletin proje bazında uzun bir işbirliği	Bilinmiyor
1960'lara kadar firma teşviki ihra-cata yönelik	1980'lere kadar firma teşviki sa-sanayiye yönelik
1960'dan sonra dış pazarlamaya yöne-lik teşvik	1980'den sonra ihracata yönelik teşvik
Dış pazarlama programı oluşturulmuş bir yapı	'Dış Pazarlama Programı' özelliği-ne kavuşturulamamış bir yapı
Küçük ve ortaboy imalatçıya kredi, kalite, teknoloji ve dış pazar hiz-metleri sunma	Üreticinin DTSS üzerinden dış pa-zara mal transferi
Marka bazında mutlak bir etkinlik	Marka bazında mutlak bir etkinlik ve tutundurma faaliyeti gerçekleşt-irilmemiş
Mal fiyat, tanıtım ve dağıtımda etkin bir dış pazarlama faaliyeti	Mal fiyat, tanıtım ve dağıtım ko-nusunda etkin bir çaba gösterile-memiş
Mikro ve makro bazda yoğun işbirliği ve uzun vadeli bir pazarlama strate-jisiyle, anlaşılır bir hedef üzerin-de dış pazarlarda 'bir amaç monopo-lizasyonu' vardır.	Dış pazarlarda 'pazarlama progra-mı'nın pazarlanabilmesi için mikro ve makro seviyede işbirliği sonucu bir amaç monopolizasyonu kurulama-mıştır.

GTŞ'ler	Türk DTSS'leri
Dış pazarlama teknoloji esasına dayanmakta	İhracat ülke içindeki mala dayanmakta
Dış pazarlamada mal değil 'fark' pazarlanmakta	İhracatta sıkıntıya düşülebilecek ölçüsünde mal satılmakta
Nisbi üstünlük olabilecek alanlar seçilmiş, buna uygun pazarlama programı proje bazında uzun vadeli bir dış pazarlama stratejisiyle desteklenmiş	Nisbi üstünlüğümüz olabilecek alanlar üzerinde mutlak ittifakın kurulamayışı
Kaynak ve kapasite sadeleştirilip büyük ölçekli hale getirilmiş	Küçük firmaların "serbest rekabet ilkesiyle" eliminasyonundan doğan bir yapı
Küçük firmaların reorganize olup kurumsallaşmasına proje bazında devlet desteği	Büyük firmaların oluşumuna devlet desteği
Dış pazarlamada devlet devreden çıkmamıştır ve pazar özgür akışına bırakılmamıştır	Bilinmiyor
Holdinglelere iş yapan küçük firmalar doğmuştur	Monopolleşme yüzünden düşen firmaların seçilip toplanması yoğun çalışma sermayesini gündeme getirmektedir.

TÜRK DTSS'LERİNİN DIŞ PAZARLAMADA YÖNEYLEM NOKTALARI

Olması Gereken	Mevcut Durum
Yeni dış pazarın bulunması	Geleneksel pazarlar
Mamül geliştirme	Mevcut mamülün satışı
Talepe bağlı mal bulma yoğun	Mala bağlı talep bulma yoğun
Yeni talep yaratma ağırlıklı	Mevcut talebe uyarlanma ağırlıklı
Dış ülke tüketici alışkanlığına uyarlanmış mal	Dış ülkenin aradığı mala yeniden uyarlanma
Dış ülke koşullarını önceden bilme	Dış ülke piyasası içinde koşulları öğrenme
Dış mevzuat, yetkili kişi ve kuruluşlarla sürekli iyi ilişki	Dış mevzuat, yetkili kişi ve kuruluşlarla icap ettiği zaman kesik ilişki
Standardizasyonda etkileme gücü	Standardizasyondan etkilenme
Ambalajlamada ekonomiklik ve cazibe	Ambalajlamada isteği kabullenme
Satış sonrası hizmet takibi	Hizmetin dış pazara bırakılması
Kendileri üretici değil	Kendileri üretici değil
Dış pazar potansiyelini iç piyasa açısından değerlendirme	Dış pazar potansiyelini grup şirketler açısından değerlendirme
Yurt içinde faaliyet gösteren üretici firmalara yönelik	Yurt içinde faaliyet gösteren grup firmalara yönelik

Olması Gereken	Mevcut Durum
Çok sayıda ve değişik büyüklükte yurtiçi üretici firmalarına dış pazarlama hizmeti	Sınırlı sayıda üretici firma ile ek vergi iadesi paylaşma pazarlığı
Küçük ve ortaboy işletmelere dış pazar bulma	Küçük ve ortaboy işletmelerin bulunmuş dış pazarlarına girme
Küçük ve ortaboy işletmelere bilgi ve tecrübe sunma	Küçük ve ortaboy işletmelerin bilgi ve tecrübesinden istifade
Küçük ve ortaboy işletmeleri ihracata yönlendirme	Bağlı olduğu yan sanayii ihracata yönlendirme
Küçük ve ortaboy firmaların karşılaştıkları sorunları çözme	Sorunlara yetememe
Küçük firmalara finans desteği	Kredilerin ihracat dışında kullanımı
Ürün, ülke ve fonksiyon bazında çeşitleme	Ülke bazında çeşitleme
İhtisaslaşmaya yönelik	Satışa yönelik
Yavaş ve dengeli büyüme rahatlığı	Hızlı büyüme heyecanı

## TÜRK DTSS'LERİNİN ÖRGÜTLENMESİNE TEMEL YAKLAŞIMLAR

- \* Ürün ve Ülke temeline bağlı iki farklı yönde pazarlama departmanı olacaktır.
- \* Departman'ın organizasyon yapısı matris tip olması uygundur.
- \* Bunlardan biri esas birim, diğeri destek birim olacaktır.
- \* Her iki birim içinde 'bir yardımcı hizmet birimi' olacaktır.
- \* Ürün temeli hedef alınıyorsa, esas birim merkez örgütünde oluşturulmalıdır.
- \* Bu durumda yurtdışı bürolar 'destek birim' şeklinde görev yapacaktır.
- \* Ülke temeli hedef alınıyorsa, 'esas birim' yurtdışı bürolar olacaktır.
- \* Bu durumda ürün müdürlüğü 'destek hizmet' görecektir.
- \* Yardımcı Hizmet birimi hem Esas birime ve hem de Destek birime araştırma ve dokümantasyon konusunda hizmet sunacaktır.
- \* Yardımcı hizmet biriminin yeri merkez örgütünde olmalıdır.
- \* Ayrıca merkezde yatay yönde ve aynı düzeyde ürün gruplarına göre oluşturulan alt birimler olacaktır (Tekstil, Gıda, Plastik, Kimya, Demir-Çelik, Elektrik, Makina vs. gibi).
- \* Yurt dışında destek birimlerin alt birimleri olacaktır (ABD, AET, OPEC, COMECON, Uzakdoğu, Ortadoğu vs. gibi).
- \* Yatay ve dikey birimler arası koordinasyon çok düzenli ve haberleşme en ideal seviyede olmalıdır.
- \* Görev, yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir biçimde açıklanmış olacaktır. Ancak esas birim yöneticileri yurtiçi ve yurtdışı pazar ayırımı yapmadan tüm yetki ve sorumluluklara sahip olmalıdır. Bunun amacı doğru, hızlı, ekonomik ve pratik kararlar alabilmek içindir. Yapılan iş nihayet ticarettir ve dolayısıyla "aldım aldım, sattım sattım" tarzında son sözü söyleyebilen işletme yöneticileri çok az sayıda olmalıdır.



- \* Haberleşme kurulmuş olacaktır.
- \* Örgütsel kargaşa olmayacaktır.
- \* Maddi ve beşeri sorun olmayacaktır.
- \* Bilgi kopukluğu olmayacaktır.
- \* Yetki boşluğu olmayacaktır.
- \* Birimler ve kişiler arası sürtüşme olmayacaktır.
- \* İşler zamanında bitmelidir.
- \* İşe karşı kayıtsızlık olmamalıdır.
- \* İş tatminsizliği olmamalıdır.
- \* Verim düşüklüğü olmamalıdır.
- \* Yüksek personel devri olmamalıdır.
- \* Dış pazarlamayı dinamik kişisel fedakârlık gerektiren bir iş olarak kabullenmek gerekmektedir.
- \* Bu sebepten genç kadrolar çalıştırma sebebi vardır. Ancak bundan doğabilecek bilgi ve tecrübe eksikliğini giderecek kurmay yöneticilere de ihtiyaç duyulacağı kaçınılmazdır.
- \* Dış pazarlamada bilgili, yetenekli, iyi planlama yapabilen ve yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirebilecek üst kademe yöneticilerine ihtiyaç vardır.
- \* İç ve dış piyasalarda rekabet koşulları DTSS'leri belirli hedeflere ulaşmada zorluk çıkaracaktır.
- \* Bu sebepten sürekli büyüme sorunları vardır.
- \* Büyümeden dolayı personel ihtiyacı doğmaktadır.
- \* Bu ihtiyaç DTSS'ler arası yapılan personel transferleriyle tedarik yoluna gidilmektedir.
- \* Bu yol yanlıştır. Bunun sonucu dış pazarlarda genişleme ve yeni pazar bulma yerine DTSS'ler arası birbirlerinin pazarlarını kapma çabası ortaya çıkmaktadır.

- \* Personel transferlerinin ikinci sonucu verimi düşürür ve ücret politikası uygulamasını güçleştirir.
- \* Üçüncü sorun gizli DTSS bilgilerinin başka şirketlere geçmesine neden olur. Oysa ticarete gizlilik esastır.
- \* Profesyonel yönetici ve lojistik hizmet sunan tüm personeli uzun yıl DTSS'de tutmanın yolu olarak "Ağabey Management"ı bir yönetim tarzı olarak benimsemek gerekmektedir. Ve bu duyguyu şirkete yayarak ait olma hissini kuvvetlendirip, "nerelisiniz" sorusuna "şu DTSS'liyim" detirtebilmekle bu transferler ortadan kalkabilir.
- \* Dış pazarların potansiyelini iç piyasa açısından değerlendiren ve yurtiçi firmalara yönelik nitelikte teknik elemana ihtiyaç olacaktır.
- \* Türkiye'de hangi malın nerede, hangi kalitede üretildiği, firmaların kapasiteleri, mali durumları, güvenilirlikleri gibi bilgiler sistematik bir biçimde toplanmış ve değişiklikler günününe takip edilmiş olacaktır. Ayrıca yurtdışı ile ilgili bilgilerde bünyesinde toplanan bir araştırma ve dokümantasyon sayesinde doğru kararlar alınacaktır. İşte bu işleri "Yardımcı Hizmet Birimi" üstlenecektir.
- \* Bu birim çabuk ve doğru karar vermede yardımcı olacaktır. Zira yetersiz bir araştırma sonucu girilen işler ve yapılan taahhütlerin riski DTSS'nin varlığını tehdit edebilir.
- \* Pazar araştırması, üretim teknolojisi araştırması, finansman araştırması ve nihayet endüstride dünya perspektifinde değerlendirme yapabilecek profesyonellerden müteşekkil orjinal "GTŞ" yapısı örneklenebilir.
- \* Pazarın genişlemesiyle organizasyonda değişiklik yapılabilir.
- \* Minimum fiyat ve zamandan tasarruf ilkesini dış pazarlamanın taşımacılığında uygulayabilen tatbikatçılara ihtiyaç vardır.
- \* Endüstrideki değişiklikleri dış tüketim merkezlerinde kurulan sıkı ilişkiler yönünde ele alınmalıdır. Ayrıca bu değişmeyi analitik yünden izah edebilecek kapasitede vasıflı insana ihtiyaç vardır.
- \* Bu ihtiyaç eğitim merkezlerince giderilebilir.
- \* DTSS'ler Türkiye'deki Üniversitelerle irtibata geçerek nitelikli insanın yetiştirilmesini sağlayabilirler.

### 3- SONUÇ

#### 'GTŞ' OLAYININ ÖZÜ NEREDE ARANMALIDIR

Bugünkü uluslararası pazarlamada 'GTŞ' olayının özü merkezdeki fazla ürünün daha yüksek bir kâr oranı vaadeden çevre ülkelere ihraç edilmesi değildir. Nitekim Sogo Soşa'ların işleyiş biçimleri bölümünde değindiğimiz gibi, dünyanın herhangi bir ülkesinden mal alıp bir başka ülkesine mal pazarlayabilmeleri onların enternasyonel karakterini yorumlamamıza imkân vermektedir. Ayrıca mal fazlası ihraç etme yerine, mal hayat eğrisinin başlangıç noktasından itibaren bir dış pazarlama programı içinde ihracatı gündemde tutmaları bu durumu daha iyi izah edecektir.

GTŞ'ler olayının özü, kâr oranının dışarıda daha yüksek olduğu ve bunun uluslararası pazarlama hareketine yolaçtığı şeklindeki bir tez çerçevesinde de aranmamalıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi GTŞ'ler sanayi firmalarına veya UŞ'lere nazaran kârlılıkları az olan şirketlerdir.

GTŞ'lerin dışa açılmalarının firmalara sağladığı "kaynaklardan, özellikle az gelişmiş ülkelerin ucuz işgücünden dünya düzeyinde yararlanma" avantajına çok büyük bir önem verdiklerini de sanmamak gerekir. Zira GTŞ'ler orjinal örneklerinde olduğu gibi bir üretim faaliyetine doğrudan iştirak etmezler. Esas sahaları dünya ticaretine yönelmiştir. Bu sahalarda da profesyonel pazarlamacılara ihtiyaç duyulacağı ve bu tür personelin ücretlerinin de yüksek olacağı açıktır. Ayrıca GTŞ'lerde merkezi strateji ve kontrol çok önemlidir. Dolayısıyla GTŞ mülkiyetinin ve kontrolünün uluslararasılaşması sözkonusu değildir.

Diğer taraftan uluslararasılaşmanın özünü burada aradığımızda firma kuruluş yeri ilkelerine uyarak gümrükler, taşıma giderleri ve işgücü fiyatlarını dikkate alıp, toplam maliyetlerin minimum olduğu ülkelerde bürolarını kuracak ve öteki pazarlara buradan ihracat yapacaktır. Ancak kuruluş yeri yaklaşımının önemli bir yetersizliği avantaj ve dezavantaj unsurlarını hesaba katmamasıdır.

Örneğin firma kuruluş ofisini seçerken dışsal ekonomileri, altyapı, haberleşme dağıtım ve diğer hizmetlerin durumunu, çalışma disiplininin genel politik ve sosyal ortamını vs. hesaba katar. Tüketicilere, araştırma merkezlerine ve sermaye piyasalarına uzak olmamaya çalışır. Özellikle uluslararası pazarlamaya konu olan ülkenin içinde olup ihracatı yürütmenin sağladığı üstünlükler çok önemlidir. Dikkat edileceği üzere bu faktörlerin çoğunu sayısallaştırıp maliyet denklemine sokmanız mümkün değildir. Oysa GTŞ'lerin kuruluş yeri kararını bu faktörler çok büyük ölçüde etkileyecektir.

Ayrıca, uluslararası rekabet GTŞ'yi minimum maliyet ilkelerine ters düşen bölgelerde pazarlama faaliyeti yürütmeyi zorunlu kılabilir. Yine minimum maliyet ilkesi dünya fiyatı kesin olarak bilinen standart mallar için önemlidir. Ürün farklılaştırmasının yapıldığı ve teknolojinin yoğun olduğu mallarda minimum maliyet ilkesi önemini kaybeder. Bugün GTŞ'ler yüksek teknoloji ürünleri pazarladıklarından sözkonusu bu malların fiyatı da yüksektir.

Bu sebepten GTŞ bu hallerde maliyetlerin minimum düzeyde olup olmadığıyla ilgilenmeyecek, satın aldığı maliyet üzerine kâr payını ekleyip satış fiyatını saptayacaktır. Hatta satış fiyatı üzerinde alıcıyla mutabakata vardıktan sonra malı satın alacağından pek fazla riski de olmayacaktır. GTŞ'nin pazarlamaya çalıştıkları birçok malın bu gruba girdiğini söyleyebiliriz. İşte tüm bu nedenlerle, biz GTŞ olayının özünün "satış fiyatlarını minimum kılma çabası" olarak görülemeyeceği kanısındayız.

Dış pazarlamada ve dünyada alıp satmanın temel niteliği, içerideki oligopolistik endüstri yapısında ve bu endüstride çalışan firmaların örgütsel özelliklerinde aranmalıdır. Dış pazarlama ile ihraç edilen temel şey mal değil, fakat GTŞ'nin organize ettiği veya bağlı bulunduğu üretim firmasının uluslararası rekabet gücüdür. Bu güç, üretim firmalarından gelen ve GTŞ'de birleşen ölçek büyüklüğüne, genel mal, ülke ve fonksiyon çeşitlemesinden doğan risk minimizasyonuna ve teknoloji transferinden doğan üstünlüğe, bazı GTŞ'lerde de yönetsel üstünlüklere dayanmaktadır. Esasta GTŞ'lerin kendi varlığı ve özleri yüksek pazarlama yönetimlerinden ortaya çıkmaktadır.

Dışarı açılmada öncü Japon GTŞ'lerinin aynı zamanda en çok ihracat yapan ve içeride de en hızlı büyüyen dinamik endüstrilerin bünyesinden çıkmış olmaları bir rastlantı değildir. Aslında firmanın içerideki büyümesi önce ithalatla ve dahili ticaretle olmaktadır. GTŞ'lerin ihracat yapabilme potansiyeli ve dış büyümesi kendi aralarında uzlaşmanın bir sonucu değildir. Aksine aynı özün değişik görünümüdür. Bu öz ise GTŞ'nin ait olduğu kendi endüstrisindeki uluslararası rekabet gücüdür. Firma bu güçten yoksun ise veya bu gücü küçük ve ortaboy imalatçıları organize ederek sağlayamıyorsa sadece ihracat pazarlarını kaybetmekle kalmayıp, kendi iç pazarını da diğer ülkelerin daha güçlü firmalarına bırakmak zorunda kalacaktır.

Diğer taraftan, içerideki noksan kapasitenin varlığı ve talep yetersizliği GTŞ varlığını anlamamıza yardımcı olabilir. Giriş bölümünde anlattığımız gibi GTŞ'ler dış ticaret kanalıyla fizik sermaye mallarının uluslararası dolaşımını çok büyük ölçüde etkilemektedirler. Ayrıca GTŞ'lerin mal ülke ve fonksiyon bazında çeşitlemeye gitmeleriyle bu dolaşımı daha da hızlandırdıklarını söyleyebiliriz.

Uluslararası pazarlama firmaları için bir seçenek durumundan çıkıp bir kurumsal zorunluluk haline geldikçe (ki tarihi gelişim bu yöndedir) GTŞ'ler şeklinde dışa açılmalar bir genellik kazanacaktır sanırız.

SEÇİLMİŞ BAŞLICA REFERANSLAR

- (1) Prof.Dr. KWAK, Soo Il; İstanbul Ticaret Odası tarafından düzenlenen I.Uluslararası Pazarlama ve İhracat Sempozyumuna sunduğu tebliğ, 24-25 Ekim 1984-İstanbul.
- (2) Prof.Dr. KAZGAN, Gülten; "İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi" Bilgi Yayınevi, Şubat 1974-Ankara, Sh.116 (ikinci basım)
- (3) MacMILLAN, D.Robertson; "Uluslararası Ticaret Politikası" İktisat Serisi, Akbank Kültür Yayınları, Sh.74.
- (4) Prof.Dr. KWAK, Soo Il; Sempozyumda sunduğu tebliğinden.
- (5) Prof.Dr. HEATON, Herbert; "Avrupa İktisat Tarihi I"  
Çevirenler: KILIÇBAY, Mehmet Ali - AYDOĞUŞ, Osman; Teori Yayınları, Şubat 1985-Ankara, Sh. 266,289,310,316,348.
- (6) Doç. Dr. YILDIRIM, Nuri; "Kapitalizmin Gelişim Sürecinde Yeni Aşama, Uluslararası Şirketler" Kaynak Yayınları, Şubat 1983, Sh.45
- (7) IWASAKI, Tsuyoshi; Japonya'nın Türkiye Başkonsolosu, 18.6.1984  
Dünya Gazetesi  
- BOZDAĞ, İsmet; "İşte Japon Modeli" Üçdal Neşriyat-İstanbul.  
- MEPTAŞ; "Dış Ticarete Gelişmeler ve İhracat Politikaları Sempozyumu" Hilton Oteli, 16 Ocak 1985.
- (8) GARNEIER, Beaujeu J. - DELOBEZ, A.; "Pazarlama Coğrafyası"  
Çevirenler: TUMERTEKİN, Erol - TUMERTEKİN, Alp; İstanbul İşletme Fakültesi yayını, Sh.124.
- (9) Sogo Shosha Committe, The Japan Foreign Trade Council, Inc. JETRO
- (10) UÇANSU, Tuna; Dış Ticaret Derneği Genel Sekreteri (1985 Haziranından sonra ayrıldı) MEPTAŞ'ın düzenlediği Sempozyumdaki tebliğinden.

- (11) ÖZEL, Mustafa; Dış Ticaret Derneği Araştırma Müdürü, a.g. Sempozyu tebliğinden faydalandığı Bibliyografyalar:
- CHO-Dong Sung "Korean General Trading Companies" in Journal of Business Research, No.2, 1984.
  - KAPLAN, Eugene. J; Japan -The Government- Business Relationship US Dept. of Commerce, 1972.
  - KUNIO, Yoshihara; Sogo Shosha-The Vanguard of the Japanese Economy Oxford-Tokyo, 1982.
  - YAMAMURA, Kozo; "General Trading Companies in Japan-Their Origins and Growth" in Japanese Industrialization and its Social Consequences, Univ. of California, 1976.
  - YONE KAWA, Shinichi; General Trading Companies, The UN University, Tokyo 1983, (Booklet)
  - YOUNG, Alexander K.; The Sogo Shosha-Japan's Multinational Companies, Tokyo 1979.
- (12) Mustafa Özel'in Dış Ticaret Derneğindeki yerinde yapılan görüşmeler.
- (13) 18.7.1980 tarih ve 17051 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 8/1173 sayılı İhracatı Teşvik Kararı.
- (14) 12.1.1984 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından yayınlanan 84/7557 sayılı İhracatı Teşvik Kararı.
- (15) 31.12.1984 tarih ve 18622 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Teşvik Uygulama Başkanlığı 85/2 Tebliği.
- (16) 29.12.1984 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan İhracat Yönetmeliği Ek : 13/c tablosu.
- (17) Dış Ticaret Derneği 1985 Raporu ve İstanbul Ticaret Odası.
- (18) Foreign Trade Association of Turkey 1985 Grafik Sanatlar A.Ş. İstanbul.

- (19) 27.7.1985 tarih ve 18824 sayılı Resmi Gazete. 15 numaralı İhracatta Vergi İadesine dair Bakanlar Kurulu Kararı.
- (20) Dünya Gazetesi 18 Ocak 1984, 19 Ocak 1984.
- (21) Dünya Gazetesi 22 Mart 1984 Açıkoturum Eki.



**KAYNAK KİTAPLAR**

- AKANSEL, Mustafa H.; "Japon Mucizesi" İstanbul.
- AKINCITÜRK, Muzaffer; "A'dan Z'ye İhracat" Akbank T.A.Ş. Yayını İstanbul-1981.
- Doç.Dr. BARANSEL, Atilla; "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Fatih Mat. İstanbul-1979.
- Prof.Dr. EREM, Tunç; "Yönetim Açısından Pazarlama" İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Cem Ofset, İstanbul-1980.
- Prof.Dr. HATIPOĞLU, Zeyyat; "İşletme Finansmanı ve Türkiye'de Uygulaması, Cilt 1" Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları.
- HICKS, Herbert G.- GULLETT, C.Ray;"Organizasyonlar Teori ve Davranış" Çeviren: BAYKAL, Besim; İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-1981.
- İGEME; "Ekonomik İstikrar Tedbirleri" T.C.Başbakanlık H.D.T.M. Şubat 1985-Ankara.
- KABAALIOĞLU, Haluk; "İhracat ve Uluslararası Hukuk" İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü, 1980.
- Doç.Dr. KARAFAKIOĞLU, Mehmet; "Uluslararası Pazarlama Yöntemi" Dünya Yayınları, 1985.
- Prof.Dr. KILIÇBAY, Ahmet; "İktisadın Prensipleri" İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- KÜÇÜKÖMER, İdris - NACİ, Fethi;"Japon Kalkınması ve Türkiye" İstanbul

- Doç.Dr. KOCAMAZ, Tuncay; "Fiziksel Dağıtımda Toplam Maliyet - Hizmet Seviyesi İlişkisi" İ.İ.T.İ.A Yayınları, Met/Er Matb. İstanbul.
- KOTLER, Philip; "Pazarlama Yönetimi Cilt 1, Cilt 2" Bilimsel Yayınlar Derneği, Ayyıldız Matb. Ankara.
- KOZLU, Cem M.; "Uluslararası Pazarlama" Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Saim Toraman Matb. Ankara-1982.
- Doç. SADIKLAR, C.Tayyar; "Japon Örneği ve Türkiye" Ankara.
- TURGUT, Mehmet; "Japon Mucizesi ve Türkiye" Dergah Yayınları, İstanbul
- Prof.Dr. YALÇIN, Aydın; "Türkiye İktisat Tarihi" Ayyıldız Matb. 1979-Ankara.
- Dr. YAVUZ, Erdal; "Ekonomi Sözlüğü" Dünya Yayınları 41, 1984.

YABANCI KAYNAKLAR

- International Marketing  
Philip R. Cateora  
1983 Richard Dr. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430
  
- Business International  
Master Key Index  
New York
  
- Global Development and Marketing  
Bartels, Robert.  
Columbus, Ohio: Grid, 1981
  
- International Business  
Mason, R. Hal  
Miller, Robert R  
Dale R. Weigel  
New York: John Wiley and Sons, 1981
  
- International Marketing  
Terptra, Vern.  
Hinsdale, Ill: Dryden Press, 1978
  
- International Marketing Strategy  
Thorelli, H.B.  
Becker, Helmut.  
New York: Pergamon Press, 1980.

MAKALELER

- "Dış pazarlamada örgütlenme ve yönetim."  
Doç.Dr. ADAL, M.Zeki; 8 Nisan 1985-Dünya Gz.
- "Enflasyon ve dış ticaret politikamız."  
Yrd.Doç.Dr. ABUŞOĞLU, Ömer; 1984-Tercüman Gz.
- "Türkiye'de pazarlama anlayışı ekonomik dalgalanmalara uyarak yorumlanmaktadır."  
Dr. AKBIYIK, Seval; M.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üretim ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, 21 Şubat 1983-Dünya Gz.
- "İhracatçı Sermaye Şirketlerinin ihracatımıza katkıları."  
AKMEN, Üstün; 24 Aralık 1984-Dünya Gz.
- "İç pazarda talep kısılinca dış pazarın önemi arttı."  
ARAS, Erhan; Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Pazarlama Koordinatörü  
21 Şubat 1983-Dünya Gz.
- "Türk ihracatçılarının uyguladıkları pazarlama politikaları ve stratejileri."  
Doç.Dr. ATEŞ, Hüseyin; ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
7 Kasım 1983-Dünya Gz.
- "Pazarlamanın kâşifleri 'Benim için pazar dünya pazarıdır' diyorlardı."  
AYER, Özdemir; Girişim Pazarlama Gen Müd. 22 Temmuz 1985-Dünya Gz.
- "Enflasyon ve İhracat"  
BARLAS, Mehmet; Milliyet Gaz. 1985.
- "İhracatçı Sermaye Şirketlerine uygulanan ek vergi iadesi ekonomiye verilen bir zarardır."  
BOYNER, Osman; Altınıyıldız Murahhas Azası, 24 Aralık 1984-Dünya Gz.  
ile söyleşi.

- "İhracatta Hong Kong modeline geçiliyor"  
CEVİZOĞLU, M.Hulki; ile Başbakanlık Başdanışmanı Adnan KAHVECİ arasında söyleşi, 14 Nisan 1985-Hürriyet Gz.
- "Dış satım ve ambalaj"  
Prof.Dr. ÇAKICI, Latif; Ankara Üniversitesi Rektör Yardımcısı, 7 Kasım 1983, Dünya Gz. Uluslararası Pazarlama Eki.
- "İhracat ordusu"  
ÇAKIR, Yılmaz; 23 Aralık 1985-Dünya Gz.
- "Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınma ve pazarlama"  
Prof.Dr. EREM, Tunç; M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama Ana Bilim Dalı Başkanı, 21 Şubat 1983-Dünya Gz.
- "Sanayi mallarımızın pazarlanmasında işletmelerin karşılaştıkları sorunlar"  
Prof.Dr. EREM, Tunç; Ankara Sanayi Odası Dergisi, Mart 1985.
- "Dış pazarlamada amaç monopolizasyonu"  
Doç.Dr. KARABULUT, Muhittin; İ.Ü.İşletme Fakültesi, 8 Nisan 1985 - Dünya Gz.
- "Dış ticarete ilişkin görüş ve öneriler"  
KARTAY, Hami; 24 Aralık 1984-Dünya Gz.
- "Pazarlama stratejilerinde ortaya çıkan başlıca farklılıklar"  
Doç.Dr. KESEBİR, Zafer; Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi
- "Fiyatlama-pazarlama ilişkisi"  
Doç.Dr. KÖKTÜRK, Mehtap; M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üretim ve Pazarlama Ana Bilim Dalı, 21 Şubat 1983-Dünya Gz.

- "1984 yılını fiktif ihracat meşgul etti"  
KÖSEOĞLU, Sait; Borusan A.Ş. Genel Müdürü, 24 Aralık 1984- Dünya Gaz. söyleşi.
- "Japonların gözünde terfi ettik"  
KOÇ, Vehbi; 2 Haziran 1985
- "Türk Sogo Soşaları neden birbirine düştü?"  
MUNYAR, Vahap; 15 Ocak 1986-Hürriyet Gz.
- "ABD'ye ihracatta bazı sorunlarla karşılaşabiliriz"  
Prof.Dr. PARASIZ, İlker; 25 Nisan 1985-Milliyet Gz.
- "İhracatçı Sermaye Şirketleri"  
SOYSAL, Ertuğrul; 11 Kasım 1985-Yeni Asır Gz.
- "Dış ticaret açısından 1984 yılındaki gelişmeler"  
SÜZER, Mustafa; Dış Ticaret Derneği Başkanı, 1984-Dünya Gz.
- "Büyük ihracatçılar küçüklere kapıyı kapadı"  
TAN, Neşe; 1985-Milliyet Gz.
- "Serbest piyasa modeli ve temel ekonomik tedbirler"  
Prof.Dr. TATAR, Tefvik; Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fak.  
Öğretim Üyesi, 1984-Tercüman Gz.
- "İhracatta başarı için ihtisaslaşmış pazarlama şirketleri şarttır"  
TURANLI, Cengiz; Edpa Pazarlama A.Ş. Genel Müdürü, 21 Şubat 1983 -  
Dünya Gz.
- "Kalkınma modeli ve iktisadi zihniyet"  
Prof.Dr. TÜRKDOĞAN, Orhan; Atatürk Üniversitesi Öğretim Üyesi,  
1984-Tercüman Gz.

**TEBLİĞLER**

1- 24 OCAK KARARLARI SONRASINDA İŞLETMELERİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Dünya Yayıncılık A.Ş. Konferanslar Dizisi

1-2 Şubat 1983, Sheraton Oteli

Tebliğ Sunanlar:

- Personel Sorunları

Prof.Dr. EKİN, Nusret; İ.Ü. İktisat Fak. ve İşletme İktisadı Enst.

İPLİKÇİ, Metin; Koç Holding Başkan Yardımcısı

- Üretim Sorunları

GARİH, Üzeyir; Alarko Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Prof.Dr. KARAYALÇIN, İlhami; Yönetim ve Organizasyon Danışmanı

- Finansman Sorunları

BETİL, İbrahim; Pamukbank Genel Müdür Yardımcısı

Prof.Dr. GÖNENLİ, Atilla; İ.Ü. İşletme Fakültesi

- Yönetim ve Organizasyon Sorunları

DÜNDAR, A.Aydın; Okumuş Holding Genel Koordinatörü

Prof.Dr. KOÇEL, Tamer; İ.Ü. İşletme Fakültesi

- Pazarlama Sorunları

GÜCÜM, Şadi; Çukurova Holding Murahhas Azası

Prof.Dr. KURTULUŞ, Kemal; İ.Ü. İşletme Fakültesi

2- I. ULUSLARARASI PAZARLAMA ve İHRACAT SEMPOZYUMU

İstanbul Ticaret Odası

24-25 Ekim 1984

Tebliğ Sunanlar:

- İhracat İçin Pazarlama Organizasyonu ve Ortak İhracat Şirketlerinin

Tesisi İçin Temel Kavramlar

Prof.Dr. EREM, Tunç

- Sogo Soşaların Japon Ekonomisindeki Rolü ve Japon Sanayisiyle Entegrasyonu

KAMEZAKI, Hidetoshi

3- İstanbul Ticaret Odası

İhracatın Geliştirilmesi ve Pazarlama Sorunları-Türkiye Örneği

Prof.Dr. KURTULUŞ, Kemal