

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ANA ENDÜSTRİLERİN BÜYÜMESİNDE VE
ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DESTEKLEYİCİ
ENDÜSTRİLERİN ROLÜ: SEÇİLMİŞ FİRMALAR ÜZERİNDEN
BİR ÇÖZÜMLEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kevser SANCAKTUTAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

MAYIS - 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

ANA ENDÜSTRİLERİN BÜYÜMESİNDE VE
ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DESTEKLEYİCİ
ENDÜSTRİLERİN ROLÜ: SEÇİLMİŞ FİRMALAR ÜZERİNDEN
BİR ÇÖZÜMLEME

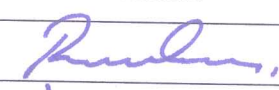


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kevser SANCAKTUTAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 16/05/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ | KANAATI | İMZA |
|---------------------------|----------|---|
| PROF. DR. RECAİ COŞKUN | BAŞARILI |  |
| DOÇ. DR. ALİ TAŞ | BAŞARILI |  |
| DOÇ. DR. MAHMUT HIZIROĞLU | BAŞARILI |  |



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

Sayfa : 1/1

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Öğrencinin

| | | |
|-----------------------|---|--|
| Adı Soyadı | : | Kevser SANCAKTUTAN |
| Öğrenci Numarası | : | Y156004002 |
| Enstitü Anabilim Dalı | : | İŞLETME |
| Enstitü Bilim Dalı | : | YÖNETİM VE ORGANİZASYON |
| Programı | : | <input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA |
| Tezin Başlığı | : | ANA ENDÜSTRİLERİN BÜYÜMESİNDE VE ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİLERİN ROLÜ: SEÇİLMİŞ FİRMALAR ÜZERİNDEN BİR ÇÖZÜMLEME |
| Benzerlik Oranı | : | %4... |

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Kevser SANCAKTUTAN
07.05.2018

Kevser Sancaktutan

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbttez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Recai COŞKUN
07.05.2018

İmza

Uygundur

Danışman

Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

Tarih: 07/05/2018

İmza:

Recai Coşkun

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Recai COŞKUN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda desteklerini hep hissettiğim ve emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Kevser SANCAKTUTAN

16.05.2018



İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------------|
| KISALTMALAR..... | iii |
| TABLO LİSTESİ..... | iv |
| ŞEKİL LİSTESİ..... | v |
| GRAFİK LİSTESİ..... | vi |
| ÖZET..... | vii |
| SUMMARY..... | viii |
| | |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BÖLÜM 1: FİRMALARDA BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA..... | 7 |
| 1.1. Büyüme..... | 7 |
| 1.2. Firmaların Büyüme Gerekçeleri..... | 8 |
| 1.3. Firmaların Büyümesinde Etkili Olan Faktörler..... | 10 |
| 1.4. Büyüme Stratejileri..... | 12 |
| 1.4.1. Bütünleşme Stratejileri..... | 14 |
| 1.4.2. Çeşitlendirme Stratejileri..... | 16 |
| 1.4.3. Dış Büyüme Stratejileri..... | 18 |
| 1.4.3.1. Birleşme Ve Satın Alma Stratejileri..... | 19 |
| 1.4.3.2. Stratejik İttifaklar..... | 20 |
| 1.5. Bir Büyüme Seçeneği Olarak Uluslararasılaşma..... | 25 |
| 1.6. Firmaların Uluslararasılaşması Ve Uluslararası İşletmecilik..... | 26 |
| 1.6.1. Uluslararası İşletmecilik..... | 27 |
| 1.7. Uluslararasılaşma Sürecinde Firma Büyüklüğünün Etkileri..... | 28 |
| 1.8. Firmaların Uluslararasılaşma Nedenleri..... | 29 |
| 1.9. Firmaların Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Faktörler..... | 31 |
| 1.10. Uluslararasılaşma Süreci Ve Modeller..... | 33 |
| 1.10.1. Uppsala Modeli..... | 34 |
| 1.10.2. Yenilik Temelli Model..... | 35 |
| 1.10.3. Şebeke/Ağ Modeli..... | 37 |
| 1.10.4. Doğuştan Küreseller Yaklaşımı..... | 38 |
| 1.11. Uluslararasılaşma Stratejileri..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 1.11.1. İhracat..... | 41 |
| 1.11.2. Doğrudan Yabancı Yatırım..... | 42 |
| BÖLÜM 2: DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİ VE ANA ENDÜSTRİ İLİŞKİSİ..... | 44 |
| 2.1. Destekleyici Firmaların Ana Firmalar İçin Önemi..... | 46 |
| 2.2. Tedarikçi Seçimi, Önemi ve İlişkili Kavramlar..... | 46 |
| 2.3. Ana Firma – Destekleyici Firma İlişkisi..... | 52 |
| 2.3.1. Geleneksel (Rekabetçi) İlişkiler..... | 54 |
| 2.3.2. İşbirliği Esasına Dayalı İlişkiler..... | 55 |
| 2.4. Ana Endüstrilerin Büyümesinde ve Uluslararasılaşma Sürecinde Destekleyici Endüstrilerin Rolü..... | 60 |
| BÖLÜM 3: SEÇİLMİŞ ANA ENDÜSTRİ FİRMALARININ BÜYÜMESİNDE VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİ FİRMALARININ ROLÜ..... | 66 |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları..... | 66 |
| 3.2. Veri Toplama Süreci..... | 67 |
| 3.3. Verilerin Kodlanması..... | 69 |
| 3.4. Verilerin Analizi-Bulgular ve Yorum..... | 72 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 80 |
| KAYNAKÇA..... | 84 |
| EKLER..... | 90 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 91 |

KISALTMALAR

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

VD. : Ve Diğerleri

MAXQDA : Qualitative Data Analysis Software



TABLO LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1 : Büyüme Stratejileri..... | 13 |
| Tablo 2 : Uluslararası Pazarlamanın Nedenleri..... | 30 |
| Tablo 3 : Firmaları Uluslararasılaşmaya İten Proaktif ve Reaktif Nedenler..... | 30 |
| Tablo 4 : Yenilik Temelli Model Hakkındaki Farklı Yaklaşımlar..... | 36 |
| Tablo 5 : Doğuştan Küresel Firmalara Yaklaşımlar..... | 39 |
| Tablo 6 : Dickson'un Tedarikçi Seçim Kriterleri..... | 50 |
| Tablo 7 : Rekabetçi ve İşbirliği Modellerinin Karşılaştırılması..... | 56 |
| Tablo 8 : Destekleyici Endüstrilerin Büyüme Üzerindeki Rollerini..... | 71 |
| Tablo 9 : Destekleyici Endüstrilerin Uluslararasılaşma Üzerindeki Rollerini..... | 71 |
| Tablo 10 : Analize Genel Bakış..... | 72 |

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1** : Geleneksel İlişkide Tedarik Süreci.....55
- Şekil 2** : İşbirliği Modelinde Tedarik Süreci.....57
- Şekil 3** : Büyüme ve Uluslararasılaşma Üzerinde Etkili Olan Kodlar Arasındaki İlişkiler.....79



GRAFİK LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Grafik 1: Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri..... | 20 |
| Grafik 2: Destekleyici Endüstrilerin Büyüme Üzerindeki Rollerini..... | 73 |
| Grafik 3: Destekleyici Endüstrilerin Uluslararasılaşma Üzerindeki Rollerini..... | 77 |



| | |
|--|--|
| Tezin Başlığı: Ana Endüstrilerin Büyümesinde ve Uluslararasılaşma Sürecinde Destekleyici Endüstrilerin Rolü: Seçilmiş Firmalar Üzerinden Bir Çözümleme | |
| Tezin Yazarı: Kevser SANCAKTUTAN | Danışman: Prof. Dr. Recai COŞKUN |
| Kabul Tarihi: 16/05/2018 | Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 89 (tez) + 2 (ek) |
| Anabilim Dalı: İşletme | Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon |
| <p>Bu çalışmanın amacı üretim faaliyetlerinde bulunan ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde onlara girdi sağlayan destekleyici endüstrilerin rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda kasti örneklem yoluyla seçilmiş olan ana endüstri firmalarıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yine bu amaç çerçevesinde çalışmanın birinci bölümünde firmalarda büyüme ve uluslararasılaşma konularına açıklık getirilmiştir. İkinci bölümde ana endüstri ve destekleyici endüstri kavramları açıklanarak, destekleyici endüstrilerin öneminden, etkilerinden ve ana firmalarla olan ilişkilerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde son olarak literatürdeki verilerden hareketle ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolleri belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçili firmalar incelenmiştir ve mülakatlar sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu analizler sonucu destekleyici endüstrilerin hangi rollerle ana endüstride bulunan firmalara etki ettiği belirlenmiştir. Burada elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara değinilmiş, grafikler, şekiller ve tablolar verilmiştir.</p> <p>Bu araştırmada veriler mülakat tekniğiyle elde edilmiştir. Farklı alanlarda faaliyet gösteren 7 firmayla bizzat görüşülerek araştırma soruları çerçevesinde oluşturulan mülakat soruları sorulmuştur. Elde edilen veriler ise MAXQDA programıyla analiz edilerek gerekli tablolar, grafikler ve şekiller oluşturulmuştur. Bu analiz neticesinde belirli sonuçlara ulaşılmış ve bulgular ortaya konularak yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar ise şöyledir; ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin azımsanamayacak şekilde etkisinden söz edilebilir. Seçilmiş ana endüstri firmalarının büyümesi üzerinde destekleyici endüstri firmalarının zamanında teslimat, kalite, maliyet, standardı sağlama, üretim kapasitelerinin yeterliliği, yenilik faaliyetlerine katkı, teknik destek, bilgi paylaşımı, hız, esneklik, kesintisiz hizmet, üretim sisteminde iyileştirmeler ve temel yeteneklere odaklanma açısından rollerinin olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici endüstri firmalarının uluslararasılaşma üzerinde ise kalite, maliyet avantajı, kesintisiz tedarik yapma ve pazar bilgisi edinme açısından rollerinin olduğu tespit edilmiştir.</p> | |
| Anahtar Kelimeler: Ana Endüstri, Destekleyici Endüstri, Tedarikçi, Büyüme, Uluslararasılaşma | |

| | |
|---|--|
| Title of the Thesis: The Role of Supporting Industries in the Growth and Internationalisation Process of the Main Industries: An Analysis on Selected Firms | |
| Author: Kevser SANCAKTUTAN Supervisor: Professor Recai COŞKUN | |
| Date: 16/05/2018 | Nu. of pages: viii (pre text) + 89 (main body) + 2 (App.) |
| Department: Business | Subfield: Management and Organization |
| <p>The aim of this study is to demonstrate the role of supporting industries in providing input to the main industries involved in production activities during their growth and internationalization process. In accordance with this purpose, interviews were conducted with the main industrial companies selected through deliberate sampling. Working within this framework, in the first part of the study the growth and the internationalization issues of the firms are clarified. In the second part, the concepts of main industry and supporting industry are explained, the importance and the impacts of supporting industries in relation with the main industries are mentioned. In the second part, the role of supporting industries in the growth and the internationalization process of the main industries have been determined with the help of the literature. In the third and final part of the study, selected companies operating in the main industries have been examined and the results obtained from the interviews have been analyzed. These analyzes have identified which roles the supporting industries have had on the firm in the main industry. The data obtained was analyzed, the findings were referred to, graphics, figures and tables which are given.</p> <p>In this study, the data was obtained by interview technique. Seven companies operating in different fields were interviewed personally, and the interview questions were raised from the framework of research. The data obtained was analyzed with MAXQDA program and the necessary tables, graphics and shapes were created. Here, the necessary results were obtained and the findings were interpreted. The results obtained from the analysis are as follows; it can be said that the supportive industries are underestimated in the growth of the main industries and in the process of internationalization. It has been determined that supporting industry firms have roles in terms of delivering on time, quality, cost, standard, sufficiency of production capacities, contribution to innovation activities, technical support, information sharing, speed, flexibility, uninterrupted service, improvements in production system and focus on core competencies. It has been determined that supporting industry firms have role in internationalization in terms of quality, cost advantage, uninterrupted procurement and market intelligence.</p> | |
| Keywords: Main Industry, Supporting Industry, Supplier, Growth, Internationalization | |

GİRİŞ

18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile beraber makineleşme ve kitlesel üretim daha önce görülmedik derecede artış göstermiştir. Bununla birlikte üretim ve ekonomik yapılar değişim göstermiştir, fabrika sayılarında artış meydana gelmiştir. Zamanla üretimdeki artışlara karşılık tüketim oranlarında da artışlar yaşanmıştır. Tüketim toplumunu öngören kapitalizm hakim egemen görüş halini almış ve ilerleyen dönemlerde de beraberinde neoliberalist düşüncenin de etkili olmasıyla günümüz serbest piyasa ortamı oluşmuştur. Bu ortamda firmalar arasındaki rekabet daha belirgin ve stratejik bir hal almıştır. Rekabetin artması ise firmaların hayatta kalma ve diğer firmalara göre üstünlük oluşturma çabalarında da artışların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu rekabet yarışına katılmayan, pasif kalan firmaların ise gerileme yaşayıp piyasadan silinmesi ihtimali yüksek olasılıktadır. Bu sebeple firmalar belirledikleri amaçlara ulaşmak, diğer firmalara göre rekabette avantajlı durumda olmak için bir takım temel stratejiler belirlemektedirler. Bu stratejilerden biri de büyüme stratejileridir. Bu stratejileri firmalar, karlılıklarını ve pazar paylarını arttırmak, optimal büyüklüğe ulaşarak maliyetlerinde olumlu yönde etkiler sağlamak ve büyümenin sağladığı çeşitli avantajlardan yararlanmak amacıyla gerçekleştirmektedirler.

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisini belirgin şekilde göstermesiyle beraber bu rekabet yarışına farklı ülkelerden firmalar da dahil olmaya başlamıştır. Rekabet sadece ulusal sınırlar içinde değil uluslararası alanda da geçerli hale gelmiştir. Ülkeler arasında ticaret gittikçe yaygın hale gelmiştir ve farklı ülkelerden firmalarla rekabet içine girmek kaçınılmaz bir durum olmuştur. Ülkeler arasındaki uzaklıkların ticaret veya yatırım yapmak için eskisi kadar etkisinin olmaması, iç pazarın doyma noktasına kadar gelmesi, firmaların daha çok büyüme ve karlılık oranlarını arttırma isteği gibi daha çok faktörün sayılabileceği unsurlar firmaları uluslararası alanda faaliyet göstermeye itmiştir. Firmaların uluslararasılaşma faaliyetleri büyüme arzusunda olmaları neticesinde, büyüme niyetiyle yaptıkları faaliyetlerdir diyebiliriz.

Firmalar belirledikleri büyüme ve uluslararasılaşma stratejilerini şiddetli rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet üstünlüğü oluşturabilmek adına gerçekleştirmektedirler. Bu stratejileri gerçekleştirirken de iç ve dış çevreden birçok faktör tarafından doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenmektedirler. Büyüme ve

uluslararasılaşma süreçlerinin her ikisinde firmalar üzerinde etki eden unsurlar farklılık gösterebilmektedir. Etkili olan bu unsurlar arasında hem büyüme hem de uluslararasılaşmada ortak bir etkenden söz edilebilir. Bu etken; homojen, benzer ürünler üreten firmaların oluşturduğu gruba, ana endüstrilere girdi sağlayan tedarikçiler yani destekleyici endüstrilerdir.

Destekleyici endüstriler, ana endüstrilere üretimde kullanılacak, üretimin gerçekleşmesini sağlayacak parça ve hizmetleri sağlar ve aralarında bağımlılık derecesinde bir ilişkiden söz edilebilir. Bu bağımlılığın tüm firmalar kapsamında sona ermesi gibi bir durumdan bahsedilmesi, firmaların tüm üretim süreçlerinde kendine yeter hale gelmesini gerektirecektir. Bu da hem ekonomik hem de stratejik hedefler bakımından çok da mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan ana endüstriler kendi temel yeteneklerine ve uzmanlık alanlarına odaklanarak uzmanlık alanları dışında kalan işleri dış kaynak kullanımı yoluna giderek destekleyici endüstrilerden tedarik ederler. Bu da destekleyici endüstrilerin üretimdeki paylarının artması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin etkisinden bahsetmek mümkündür. Sahip oldukları birçok kriter büyüme ve uluslararasılaşmada doğrudan veya dolaylı etki yaparak katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde firmaların büyüme olgusu, bu büyümenin gerekçeleri ve büyümenin gerçekleşmesi için oluşturulan büyüme stratejileri açıklanmıştır. Aynı zamanda firmaların büyümesi üzerinde etkili olan faktörlere de değinilmiştir. Firmaların uluslararasılaşması ise bir büyüme seçeneği olarak değerlendirilip bu konuya açıklamalar getirilmiştir. Uluslararasılaşma ve uluslararası işletmecilik kavramlarına da değinilip firmaların uluslararasılaşma nedenleriyle uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörlere ve uluslararasılaşma stratejilerine açıklık getirilmiştir. Son olarak ise uluslararasılaşma süreci ve yazında bu konuda oluşturulmuş modeller açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ana endüstri ve destekleyici endüstri kavramları açıklanarak, destekleyici endüstrilerin ana endüstriler için öneminden, destekleyici endüstrilerin seçiminden ve ilişkili kavramlardan bahsedilmiştir. Ana endüstriler ve destekleyici endüstrilerin arasındaki ilişkilere ve türlerine değinilerek son olarak, ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü ve hangi özellikleriyle bu rolü üstlendikleri açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçili firmalar incelenmiştir ve mülakatlar sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu analizler sonucu destekleyici endüstrilerin hangi rollerle ana endüstride bulunan firmalara etki ettiği belirlenmiştir. Yine bu bölümde araştırmanın yöntemi, verilerin toplanma süreci, bu verilerin kodlanması ve tüm bu verilerin analizi, bulguları ve yorumlar verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde onlara hammadde malzeme tedariği yapan destekleyici endüstrilerin rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ana endüstrilerde faaliyet gösteren, kasti örneklem yoluyla seçilmiş firmalarla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yine bu amaç doğrultusunda iki temel araştırma sorusu belirlenmiştir ve bu sorular çerçevesinde araştırma yapılmıştır. Sorulardan ilki “*Ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?*”, ikincisi ise “*Ana endüstrilerin uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?*” dir.

Bu rolü belirlemek adına çalışmada önce firmaların büyüme ve uluslararasılaşma süreçleri incelenmiştir. Firmaların rekabet üstünlüğü oluşturmak ve hayatta kalabilmek adına büyüme gerçekleştirdikleri, bu büyümeyi hangi amaçlar doğrultusunda yaptıkları ve burada etkili olan faktörler incelenmiştir. Küreselleşmeyle ve bir takım faktörlerin de etkisiyle iç pazarlarda kalarak büyümenin yeterli olmayacağı ve uluslararası alanda faaliyet göstermenin bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Firmaların uluslararasılaşma nedenleri, stratejileri ve uluslararasılaşma süreci ile uluslararasılaşma modelleri açıklanmıştır. Ana endüstri ve destekleyici endüstri tanımları yapılarak aralarındaki ilişkiden ve destekleyici endüstrilerin öneminden ve seçiminin de önemli bir konu teşkil ettiğinden bahsedilmiştir.

Daha sonra belirlenen asıl amaç ve araştırma soruları çerçevesinde destekleyici endüstrilerin, ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde hangi kriterlerle etki ettiğinin belirlenmesi, bu konuda destekleyici endüstrilerin öneminin idrak edilmesi ve destekleyici endüstrilerle ilişkilerin işbirliği esaslı sürdürülmesinin büyüme ve uluslararasılaşmada etkili konular olduğunun ortaya çıkarılması

hedeflenmiştir ve ana endüstrilerdeki seçilmiş firmalar üzerinden bir çözümleme yapılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Firmaların faaliyet gösterdiği alanda rakiplerine karşı üstünlük kazanmaları, rekabet avantajı elde etmeleri ve beraberinde büyüme ve uluslararası arenaya açılma faaliyetleri sergilemeleri hayati önem arz etmektedir. Bahsedilen bu rekabet üstünlüğü kazanmanın, belirlenen amaçları yerine getirmenin ve istenilen büyüme ve dış pazarlara açılma arzusunun gerçekleştirilmesi ise birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri de Porter'ın (2010) Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Ulusal Üstünlük Elması modelinde de yer alan "ilişkili ve destekleyici endüstriler" dir. Bu çalışmada ise asıl odak noktası destekleyici endüstriler kısmıdır. Destekleyici endüstriler yani üretici firmalara hammadde, malzeme sağlayan tedarikçiler, üretimdeki paylarının gittikçe artış göstermesi sebebiyle ana endüstriler için oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Birçok özelliğiyle büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri üzerinde rolünün bulunması destekleyici endüstrilerle olan ilişkilerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde ana endüstri-destekleyici endüstri ilişkilerine, ilişkilerin ne türde olduğuna, destekleyici endüstrilerin önemine, seçiminin ve değerlendirmesinin nasıl olması gerektiğine, satın alma yönetiminin firmanın önemli bir fonksiyonu olduğuna ve gereken önemin verilmesi gerektiğine ve firmaların performansları üzerindeki rollerinin incelenmesine yönelik birçok farklı yönden yapılmış çalışma göze çarpmaktadır. Fakat ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolünü ayrı ayrı olarak doğrudan incelemek üzere yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan, bu çalışmayla büyüme ve uluslararasılaşma üzerinde destekleyici endüstrilerin ne gibi rollerle katkı sağladığının ortaya konulması, ana endüstrilerin gereken dikkati ve önemi destekleyici endüstriler kanalına yönlendirmesi açısından önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Literatürde bu konu kapsamında bulunan boşluğu doldurmak ve belki daha sonra bu doğrultuda yapılacak olan çalışmalara bir alt yapı oluşturabilir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır. Belirlenen araştırma konusunun ve beraberinde temel araştırma sorularının niteliği, nitel araştırma yöntemi uygulamaya sevk etmiştir. Ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolünü belirlemek ve gerekli verilerin elde edilmesi, içerik olarak derinlemesine bilgi edinebilmesi için firmalara yöneltilecek soruların açık uçlu oluşu da mülakat tekniğine uygun olduğundan dolayı çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı kısmında da belirtildiği üzere asıl amaç, ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde girdi tedarik ettiği destekleyici endüstrilerin rolünü ortaya koymaktır ve destekleyici endüstrilerin bu büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerine sahip olduğu hangi özelliklerle etki ettiğine, ana endüstrilere ne açıdan katkı sağladıklarına vurgu yaparak gereken ehemmiyetin verilmesi bakımından önem atfedilebilecek bir çalışma olması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşmak, gerekli ve yeterli bilgilere doğru ve eksiksiz şekilde ulaşabilmek için veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir. Ayrıca firmalara yöneltilecek olan soruların niteliği de mülakat yapmayı gerekli hale getirmiştir. Çalışmaya yön veren temel araştırma soruları baz alınarak ve ilgili literatürdeki önemli noktalar göz önünde bulundurularak oluşturulan ve 10 soru içeren mülakat soruları kasti örneklem yoluyla seçilmiş orta ve büyük ölçekli, uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan 7 firmanın fabrika müdürleri veya satın alma yöneticilerine yöneltiştir. Firmaların kasti örneklem yoluyla seçilmesinin sebebi ise, ana endüstrilerde faaliyet gösteren ve araştırmanın amacına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak olan firmaların belli niteliklere sahip olmasının gerekli oluşudur. Bu nitelikler ise orta ve büyük ölçekli, büyüme ve uluslararasılaşma eğilimi olması, aynı zamanda belli tedarikçilerinin olmasıdır. Araştırma kapsamına dahil olan bu seçili firmalar ise belirlenen kriterlere uygun firmalardır. Bu firmalardan 5'iyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek sorular karşı tarafa aktarılmıştır. Diğer 2 firmayla da yüz yüze görüşme talep edilmiştir fakat e-posta yoluyla cevaplamayı tercih etmişlerdir. Yöneltilen mülakat soruları ise ekte yer almaktadır.

Tüm bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler MAXQDA programıyla analiz edilmiştir. Bu analizler yapılmadan önce hem literatürden elde edilen bilgiler hem de

literatürde bulunmayan, mülakatlar sonucu elde edilen bilgiler neticesinde kodlar oluşturulmuştur. Literatürde bulunmayan, görüşmeler sonucu elde edilerek oluşturulan kodlar ise açık kod (in vivo coding) olarak adlandırılmıştır. Bölüm 3'te de verilerin analizi, bulgular ve oluşturulan tablolar, grafikler ve şekiller yer almaktadır.



BÖLÜM 1: FİRMALARDA BÜYÜME VE ULUSLARARASILAŞMA

1.1. Büyüme

Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yapması ya da yapmaması gereken faaliyetler temel stratejilerdir. Firma, hali hazırda hangi işleri yapmaktadır, bu işleri nasıl yapmaktadır, yapılan işleri mevcut durumda olduğu gibi mi yürütmelidir yoksa işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Tüm bu sorular belirlenen temel stratejiler sonucunda cevap bulabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004:199).

Firmalar belirledikleri amaçları hayata geçirmek için birçok stratejik alternatifte sahiptir, bunlardan biri ise büyüme stratejisidir. Firmalar şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını devam ettirmek ve etkililiğini arttırmak amacıyla izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyümeyle dayalı olanlardır (Dinçer, 2003:204).

Büyüme, amaçların etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak teknik ve yönetsel gelişmeleri kapsamakla beraber, örgütün çeşitli unsurlarında hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade etmektedir (Moschandreas, 2000; akt.Öncer, 2012:407).

Dinçer'e (1996:106) göre büyüme, "Firmaların özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde ya da makine miktarı, pazar payı veya mamul çeşitliliği gibi faktörlerde meydana gelen artışlardır." Yine Dinçer'e (1996:106) göre, meydana gelen bu hacim artışları her zaman kesin bir büyüme işareti değildir. Firmalarda büyüme olduğundan bahsedebilmek için hacim olarak bir artışın meydana gelmesi şarttır ancak yeterli değildir. Aynı zamanda nitelik itibarıyla da bir gelişme meydana gelmelidir. Niteliksel büyüme ise firmadaki unsurların kalitesinin artmasıyla ilgili bir kavramdır ve sayısal olarak ifade edilmesi zordur. Ancak nitelik olarak büyüme kaydeden firmaların nicelik olarak da gelişim göstereceği düşüncesinden hareketle, sayısal yönden meydana gelen gelişimin niteliksel bir artıştan meydana geldiği söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:201). Bu kapsamda, firmalarda nitelik ölçüsü olarak ele alınabilecek kriterlerden Mucuk (2001a:102) şu şekilde bahsetmiştir; sermaye koyanların sayısı, yönetim biçimi, bölgeye yönelik olup olmama, endüstri dalındaki nispi durum ve hukuki şekil.

Firmalar yapıları gereği büyüme güdüsüyle hareket ederler. Büyüdükleri takdirde stratejik üstünlük elde edecekleri düşüncesi oluştuğunda büyüme için ön koşul gerçekleşir (Coşkun, 2016:128). Fakat büyümede kritik olan şey firmanın gereği kadar büyümesidir. Gereğinden az veya çok büyüme gerçekleşmesi firmanın zararınadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:140). Söz konusu büyümenin firmanın maliyetlerini en aza indirecek şekilde optimum büyüklükte olması gerekmektedir (Dinçer, 1996:108). Çünkü Akgemci'ye (2015:264) göre, büyümenin bazı sakıncaları vardır. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme, büyümeyi finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanması, koordinasyonda zayıflama, firma içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması büyümeyle meydana gelen sorunlardır. Bu sebepten ötürü firmalar büyümeye karar verdiklerinde, kendileri için en uygun büyüklüğü de tespit etmeleri gerekir. Sabuncuoğlu ve Tokol (2001:140) ise en uygun büyüklük olan optimal büyüklüğü, firmanın ekonomik, fiziksel ve sosyal varlıkları düşünülerek üretim ve satışların en iyi düzeyde gerçekleştiği nokta olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü üzere büyüme firmalar için hayati bir öneme sahiptir. Rekabet edip, varlıklarını devam ettirebilmeleri için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumda firmaların niçin büyümek istedikleri, niçin birbirlerinden farklı eğilimler sergiledikleri de açıklanması gereken bir konudur.

1.2. Firmaların Büyüme Gerekçeleri

Bir firmanın asıl amacı, bulunduğu rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen çevre içinde kendi varlığını devam ettirmek ve büyüme budur. Bu büyüme de firmanın karlı olmasına bağlıdır. Firmalarda büyüme ihtiyacı en önce firma sahip ve yöneticilerinin kar elde etme güdüsünden kaynaklanmaktadır fakat tek güdünün de bu olduğunu söylemek mümkün değildir. Çoğu zaman bu düşüncenin ikinci planda kaldığı söylenebilir. Özellikle firma belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman kar etme düşüncesi önceliğini yitirir ve sosyal güdüler (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme) ön plana çıkar (Dinçer, 1996:108).

Firmaların bulunduğu rekabetçi ortam onları hızlı bir büyümeye iter. Bu büyüme yalnız üretimdeki artışlar sonucunda olmayıp, var olan ekonomik koşulların da bir sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:140). Rekabet ve büyüme birbirini körükleyen iki

unsurdur. Firmalar büyüdükleri zaman rekabet güçleri artar, rekabet güçleri arttıkça da büyümeye devam ederler. Bu iki unsur arasındaki ilişki dozunda olmalıdır. Hızlı bir büyüme risk arz edeceği gibi, fazla tedbirli olmak da firmayı rekabetçi çevrede geride bırakıp yok olmaya doğru sürükleyebilir (MÜSİAD, 2005).

Büyüme sağlayamayan firmalar, piyasada diğer firmaların büyüdükleri düşünülürse, daha yüksek maliyet ve üretim kapasitesiyle faaliyet göstermek durumunda kalacaklar ve bu da firmaların piyasa içinde küçülmelerine, varlıklarını devam ettirme gücü bulamamalarına ve kapanmalarına sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:140). Bu sebeple firmalar büyüme yolunu tercih etmek durumundadırlar. Çünkü büyüme, rekabetçi ortamda ve sürekli değişen çevrede firmalara çevre baskılarına karşı koyma ve ona uyum sağlama açısından üstünlük sağlayacaktır (Dinçer, 1996:108). Yapılan çalışmalarda büyümenin verimlilikle de bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Buzzel, 1975; akt. Öncer, 2012). Diğer bir ifadeyle, büyümeyle birlikte verimlilikte bir artış gözlemlenecek ve devam ettirilebilir bir verimlilik sağlayabilmek içinse büyümeye ihtiyaç duyulacaktır (Öncer, 2012:407).

Tutar'a (2015a:3) göre firmalar çeşitli nedenlerle büyümek isterler; küçük firmaların maruz kalacağı dezavantajlardan kaçınmak, büyümenin getireceği avantajlardan yararlanmak, çevresel faktörlerin etkisi, tüketici taleplerinin değişiklik göstermesi, rakip firmaların sayılarının artması, yeni teknoloji ve teknikler, büyük sermaye ile pazarda faaliyet göstermek, bugünkü ve gelecekteki pazar şartları, firma yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri ile optimal büyüluğe ulaşarak en uygun maliyetle üretim yapmak istemeleri firmaları büyümeye iten sebepler arasındadır.

Tutar (2015a:3), ayrıca firmaların büyüme gerekçelerini şu şekilde sıralamıştır:

- Hammadde teminindeki kolaylık: Büyük firmalar küçük firmalara nazaran hammaddeye daha kolay ve uygun şartlarda ulaşım temin edebilirler. Hammadde alırken daha büyük miktarlarda alım yapacakları için tedarikçilerin gözünde daha itibarlı olmaktadır.
- Birim maliyet daha düşüktür: Büyük firmaların ölçek ekonomileri daha iyi düzeyde olduğu için küçük firmalara göre daha düşük birim maliyetle üretim gerçekleştirirler.

- Teknik yenilikleri takip etme şansı yüksektir: Büyük firmaların daha geniş finansal olanakları olduğu için yeni teknolojileri takip edip üretmesi ya da satın alması daha kolay olacaktır.
- Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler: Büyük firmaların araştırmaya ayırdıkları zaman ve miktar daha fazladır ve piyasayı takip etmeleri, fırsatlarından yararlanmaları ve yeni pazar bulmaları daha kolaydır. Birim başına düşen satış maliyetleri de daha azdır.
- Nüfuz/etki yetenekleri yüksektir: Büyük firmaların resmi dairelerle ve hükümetlerle iletişimleri daha kuvvetlidir ve bu kurumların ekonomik politikalarını dahi etkileyebilmektedirler.

Firmalar yukarıda bahsedilen gerekçelerle büyümeyi amaçlarlar ve bu amaçları gerçekleştirmek adına bir takım faaliyetler gerçekleştirirler. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken ise iç ve dış çevreden birçok faktör tarafından doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenirler. Firmaların büyümesine etki eden faktörler ise aşağıda ele alınmıştır.

1.3. Firmaların Büyümesinde Etkili Olan Faktörler

Firmalar hayatta kalmak, rekabet avantajı sağlamak, kar elde edebilmek, endüstri çevresine uyum sağlamak adına değişimleri takip ederek gelişim göstermek gibi birçok büyüme gerekçesine sahiptir. Bu gerekçeler neticesinde firma büyüme kararı alır ve birçok büyüme stratejisinden faydalanır. Bu süreçte firmanın büyümesinde, büyüme performansı üzerinde birtakım faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler firmanın büyümesini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Firmaların faaliyetlerini etkileyen, büyüme performansına etki eden faktörler ise belli başlıklar halinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma ise; firma özellikleri, endüstri/çevre özellikleri, yenilik faaliyetleri ve insan sermayesi özellikleri şeklindedir (Karaöz ve Demirgil, 2009). Firmalar, bu başlıklar içerisinde değerlendirilecek değişkenlerden etkilenerek büyüme performanslarında değişiklikler sergilerler. Büyüme performansına etki eden faktörler de Karaöz ve Demirgil (2009) ve Demirgil (2008) tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılarak açıklamalar getirilmiştir:

- **Firma Özellikleri:** Firmalar sahip oldukları varlıklar, kaynaklar, yetenekler ve büyüme arzuları neticesinde performanslarını arttırabilirler. Firmaların büyüme performanslarını etkileyen değişkenlerden biri *ölçekleridir*. Firmaların ölçekleri büyüme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bir diğer değişken firmaların *yaşıdır*. Yaş değişkeni ise firmaların büyümesini pozitif yönde etkilemektedir. Genç firmaların yaşlı firmalara oranla daha hızlı büyüdükleri ve performanslarını daha iyi sergileme çabası içinde oldukları görülmektedir. Olgun firmalar belli bir büyüklüğe ulaştıkları için büyümesi bir noktada durağan hale gelecektir. Diğer değişkenler ise firmaların *kuruluş sayısı ve ihracat yapma oranlarıdır*. Firmalar ne kadar çok tesise sahipse o derece büyüme göstermeye devam edecektir. İhracat ise firmaların büyümesini olumlu yönde etkilemektedir. İhracat yapan firmalar daha fazla büyüme sergilemektedirler.
- **Endüstri/Çevre Özellikleri:** Firmaların içinde bulunduğu bölgenin endüstri yapısı ve yakın ve uzak çevresi firmanın büyümesini etkilemektedir. Firmaların müşterilerle, tedarikçilerle, hükümet ve sivil toplum örgütleriyle etkileşim içinde olması büyüme performansını, bu etkileşimin niteliğine göre, olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Firmaların eğer çevreyle iletişimi kuvvetli, müşterilerle, tedarikçilerle, hükümetle ilişkileri iyi, bilgi akışı kuvvetliyse hayatta kalma ve büyüme şansı o derece yüksek olacaktır. Aynı zamanda firmaların bilgi temeli ve alanında uzmanlaşmış tedarikçilere sahip olması, onlarla işbirliği içinde olması firmaların varlıklarını devam ettirmelerini daha da kolaylaştıracaktır ve büyümesine etki edecektir.
- **Yenilik Faaliyetleri:** Firmaların kuruldukları andan itibaren yenilikçi faaliyetlere önem vermesi onların büyümesinde pozitif bir etki oluşturacaktır. Yenilik yapmak adına yürüttükleri Ar-ge çalışmaları da büyüme üzerinde etkili unsurlardandır. Aynı zamanda yenilikçi olmak firmaların hayatta kalma süresini diğer firmalara oranla daha da arttırmaktadır.
- **İnsan Sermayesi:** Firmalar faaliyetlerini sahip olduğu insan kaynağı vasıtasıyla yürütmektedir. Bu sebeple büyüme performansında, çalışan insan kaynağının ve girişimcinin de etkisi bulunmaktadır. Belli bir bilgi birikimine sahip olmak, kritik düzeydeki bilgiye ulaşmak açısından öneme sahip olan insan kaynağı aynı zamanda Ar-ge faaliyetlerini yürütmeye ise bu faaliyetlerin verimli şekilde

yürütülmesinde etkilidir. İnsan kaynağının eğitim düzeyi, verimlilikleri, yetenekleri, farklı alanlarda uzmanlıklara sahip olmaları; girişimcinin ve üst yönetimin tecrübeleri, büyüme arzuları ve kişisel özellikleri de firmaların büyümesi üzerinde etkisi olan faktörlerdendir.

Firmaların büyüme performansı üzerinde, fiziksel varlığı olmayan marka ve insan sermayesi etkili unsurlar arasındadır. Bu unsurlar firmaların rekabet üstünlüğü kazanmalarında etkilidir ve bu varlıklar genelde kıt, karmaşık bir yapıdadır. Bu yüzden de taklit edilmeleri zordur (Barney, 1994; akt. Demirgil, 2008:89).

Firmalar performansında ve büyümesi üzerinde etkili olan faktörleri de dikkate alarak belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmak adına varlık ve yeteneklerini de göz önünde bulundurarak birçok stratejik alternatif üzerinde yoğunlaşırlar. Bu stratejiler içinde yer alan büyüme stratejileri de firmalar açısından oldukça önemli yer teşkil etmektedir ve farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

1.4. Büyüme Stratejileri

Bir firmanın hangi stratejik alternatifi değerlendirmesi gerektiği veya yeni bir strateji oluşturması kararı, mevcut stratejilerin analizi ve teşhisi ile başlamaktadır. Mevcut durumun ne olduğunun bilinmemesi, gelecekte bu durumu arttırmaya yönelik bir amaç belirlenmesinin mümkün olmayacağını göstermektedir. Stratejileri belirleme ve seçme sürecinin sonraki aşaması da dış çevrenin analiz edilmesidir. Buna göre yeni amaçlar ve stratejiler belirlenmektedir. Bu noktada bir diğer önemli konu da amacın gerçekleştirileceği zamanın iyi belirlenmesidir (Dinçer, 1996:197).

Yine Dinçer'e (1996:198) göre, stratejiler; kapsamlarına, firmadaki hiyerarşik seviyelerine, rekabet durumuna, amaçlarına ve ürün/pazar yapısına göre sınıflandırılabilir ve bununla ilgili birçok çalışma da bulunmaktadır. Büyüme stratejisi, firmanın temel stratejilerinden biri olup, yöneticiler tarafından arzulanan, firmanın değerine değer katan, karlılık ve piyasa payını arttıran bir özelliğe sahiptir ve dolayısıyla da firma yöneticileri bu stratejiyi gerçekleştirmek ve devam ettirebilmek için çaba sarf ederler (Ülgen ve Mirze, 2004:200).

Stratejik yönetim merkezli literatür incelendiğinde büyüme stratejileri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. İlgili literatür doğrultusunda büyüme stratejileri üç ana başlık ve alt başlıklar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu ana başlıklar, bütünleşme, çeşitlendirme ve dış büyüme stratejileridir.

Tablo 1
Büyüme Stratejileri

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Bütünleşme Stratejileri | Yatay Bütünleşme <ul style="list-style-type: none"> • Pazara nüfuz etme • Ürün farklılaştırma • Pazar farklılaştırma | Dikey Bütünleşme <ul style="list-style-type: none"> • İleriye doğru dikey bütünleşme • Geriye doğru dikey bütünleşme |
| Çeşitlendirme Stratejileri | Tek yönlü(ilişkili) çeşitlendirme <ul style="list-style-type: none"> • Pazar çeşitlendirme • Ürün çeşitlendirme | Çok yönlü(ilişkisiz) çeşitlendirme |
| Dış Büyüme Stratejileri | Birleşme ve satın alma stratejileri | Stratejik ittifaklar <ul style="list-style-type: none"> • Lisans anlaşmaları • Bölgesel acentelik ve bayilikler • Know-How • Franchising • Ortak girişimler • Dış kaynak kullanımı • Konsorsiyum • Kartel • Tröst • Holding |

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

1.4.1. Bütünleşme Stratejileri

Dinçer (2003:205), bütünleşme stratejilerini “mevcut ürün/pazar alanında kalarak büyüme dayalı stratejiler” olarak tanımlamıştır. Firmalar halihazırda faaliyette bulunduğu iş, pazar ve süreçlerine yenilerini dahil etmeden, sadece faaliyetlerinin hızını ve etkinliğini artırarak da büyüme sağlayabilirler. Bu şekilde bir büyüme stratejisi aşağıdaki gibi uygulamalarla gerçekleştirilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:202):

- Firma, mevcut mal ve hizmetleri için halihazırda kullanımda olduğu alanlar haricinde farklı ve yeni kullanım alanları keşfeder ve geliştirir.
- Yeni pazarlara girmeden, faaliyette bulunduğu pazarlarda daha etkin girişimlerde bulunur.
- Herhangi bir yatırım ve süreç eklemelerinde bulunmadan mevcut faaliyetlerinin kapasitesini artırır.

Bütünleşme stratejileri yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır.

Yatay Bütünleşme Stratejileri

Firmanın faaliyet gösterdiği endüstri içerisinde kalarak rakiplerini ele geçirmesi, yeni işler/işletmeler kurması, kapasite artırımı yapması ve ürün çeşitliliğini genişletmesi yatay büyüme stratejileri kapsamına girmektedir. Firmalar yatay büyüme yoluna giderek rakiplerinden üstün olmayı ve temel yeteneklerini daha çok kullanmayı amaçlar. Bunların yanı sıra ölçek ekonomisinden faydalanarak düşük maliyetle faaliyet gösterir (Coşkun, 2016:130).

Yatay büyüme firmalarda farklı şekillerdeki uygulamalarla kendini gösterebilir. Bazı kaynaklar yatay büyümenin ürün ve pazar farklılaştırması gibi ikili bir uygulama tarzından bahsederken, bazı kaynaklar da bunlara ek olarak pazara nüfuz etmeyi de ekleyerek üçlü bir ayrıma gider (Şimşek, 2004:70).

Yatay büyüme stratejilerinde görülen bu uygulama biçimlerine Pearce ve Robinson (2015:188-194) aşağıdaki açıklamaları getirmiştir:

- **Pazara nüfuz etme:** Firma kaynaklarını tek bir ürün ve pazara yönlendirerek, temel yetenekleri üzerine odaklanıp, belirli bir ürün üzerinde uzmanlığını artırarak pazara nüfuz etmek ve performans artışı göstererek rakiplerine karşı

rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırlar. Bu da pazara nüfuz etme stratejisi olarak adlandırılır.

- **Pazar farklılaştırma:** Firma mevcut ürünü üzerinde yüzeysel değişiklikler yaparak, ürününde yaptığı bu yüzeysel değişikliklerle yeni kullanım alanları sağlayarak, fazladan dağıtım ve pazarlama kanalları ekleyerek ürünlerini pazarlarlar. Medya kanallarının seçimi, tutundurma faaliyetleri ve dağıtım kanalları üzerinde değişiklikler gözlemlendiği zaman pazar geliştirme stratejisi uygulanıyor diyebiliriz.
- **Ürün farklılaştırma:** Bu strateji, mevcut ürünlere yeni unsurlar ekleyerek, ürün üzerinde kayda değer değişiklikler yapmayı; ürün yaşam eğrisinde doygunluğa ulaşmış ürünlerin yaşam sürelerini uzatmak amacıyla mevcut kullanıcılara bunları pazarlamayı temel almaktadır.

Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey bütünleşme stratejisini Karalar (2005:164) “belli bir üretim veya satış sürecinde birbirlerini bütünleyecek şekilde konumlanmış firmaların arasında meydana gelen bütünleşme şekli” olarak tanımlamıştır. Bu büyüme şeklinde firmalar genelde, uzmanı olmadıkları, ana faaliyet alanlarına dahil olmayan konularda faaliyetlerde bulunurlar (Şimşek, 2004:71). Coşkun’a (2016:129) göre, bu büyümedeki asıl amaç, değer zinciri içerisinde kendinden önceki veya kendinden sonraki faaliyet alanlarını bünyesine katarak fayda sağlamaktır.

- **İleriye doğru dikey bütünleşme:** Firma ürettiği ürünlerini aracı firmalar vasıtasıyla kullanıcılara ulaştırmak yerine ya kendi dağıtım kanalını oluşturur ya da dağıtım yapan firmayı satın alarak ürünlerin satışını gerçekleştirir (Akgemci, 2015:268). Yani, değer zinciri içerisinde kendinden sonraki evrede bulunan halkanın mülkiyeti yoluyla gerçekleşen bir durumdur (Pearce ve Robinson, 2015:198). Bu büyüme stratejisi de ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak adlandırılır. Firmalar bu büyüme tarzını aşağıdaki nedenlerden ötürü tercih ederler (Tutar, 2015a:6):

- * Dağıtım kanalları oluşturacak kaynaklara sahiplerse,
- *Pazarlama kanalı uzunsa ve fazla fiyat artışına sebebiyet veriyorsa,
- *Ürünler gecikmeli olarak dağıtılıyorsa,

*Herhangi bir dağıtıcı kanalı mevcut değilse.

- ***Geriye doğru dikey bütünleşme:*** Firma nihai ürünün oluşması için üretimde kullandığı hammaddeyi, yarı mamul maddeyi dışarıdan tedarik etmek yerine ya kendi bünyesinde üretir ya da hammaddeyi kendilerine tedarik eden firmayı satın alırlar (Akgemci, 2015:268). Bu büyüme stratejisi de geriye doğru dikey bütünleşme olarak adlandırılır. Firmalar, hammaddenin kalitesinin veya tedarik güvenilirliğinin daha iyi olması amacıyla bu büyüme türünü tercih edebilirler. Aynı zamanda firmalar maliyetlerini daha iyi kontrol ederek kar marjlarını da arttırabilirler (Pearce ve Robinson, 2015:198).

Firmalar, rekabet güçlerini artırıp rakiplerine üstün gelmek amacıyla, hem tedarikçilerini hem de dağıtıcılarını kontrolleri altına alarak, ileriye ve geriye doğru büyümeyi aynı anda tercih edebilirler (Tutar, 2015a:6). Tutar'ın bu yöndeki ifadelerine rağmen Karalar (2005:165), bu tarzdaki tam bir bütünleşme örneğine hiçbir zaman rastlanılamayacağını savunmuştur. Yine Karalar'a (2005) göre, bu tarz bir bütünleşmenin varlığı halinde, firma değer zinciri içindeki hiçbir örgüte hiçbir konuda ihtiyaç duymayarak kendine yeter hale gelecektir ve bu da sınırsız örgütlenmeyi gerektirecektir. Bu da bazı girdilerin patent hakları gibi sebeplerle korunmasından veya girdilerin coğrafik ya da siyasi nedenlerle sınırlılıklar getirilmesinden ötürü mümkün değildir. Aynı zamanda firma için ekonomik bir durum değildir.

Bahsedilen yatay ve dikey bütünleşme türlerinin her ikisi için de risklerin bulunduğunu söylemek mümkündür. Yatay büyüme gösteren firmalar tek bir alana yatırım yaptıklarından, dikey büyüme gösteren firmalar da faaliyet tabanlarının genişlemesinden ve sorumluluklarının artmasından dolayı bazı risklerle karşı karşıyadırlar (Pearce ve Robinson, 2015:198).

1.4.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejisinde firmalar diğer büyüme stratejilerinden farklı olarak, ürün hattında mevcut kaynak kullanımını yoluna gitmeyip, yeni yetenek, teknoloji ve tesisler kullanarak yeni ürünler üretir veya mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapar ve tamamen yeni pazarlara girer (Ansof, 1957; akt. Koçoğlu, 2012).

Çeşitlendirme stratejisi, tek yönlü (ilişkili) çeşitlendirme ve çok yönlü (ilişkisiz) çeşitlendirme olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

Tek Yönlü (İlişkili) Çeşitlendirme

Firma bu büyüme türünde sadece tek bir iş koluna odaklanır ve tüm kaynaklarını buraya yönlendirir (Dinçer, 2003:208). Tek yönlü çeşitlendirme stratejisi tek merkezli bir büyüme stratejisidir ve firma faaliyet gösterdiği iş kolu içinde ya da benzer iş kolları içinde bir girişimde bulunur (Ülgen ve Mirze, 2004:226). Girişimde bulunduğu bu işler firmanın mevcut işleri ile yüksek uyumluluk derecesine sahiptir (Pearce ve Robinson, 2015:198).

Dinçer'e (2003:209) göre tek yönlü çeşitlendirme stratejisi iki şekilde kendini gösterebilir:

- **Pazar çeşitlendirme:** Firma mevcut ürünlerle yeni pazarlara girer. Buradaki amaç, yeni kullanım alanları ve yeni müşteriler bulmaktır. Örnek olarak da otomobil motoru üreten bir firmanın bu ürünün minibüs piyasasında pazarlaması verilebilir.
- **Ürün çeşitlendirme:** Burada ise firma, halihazırda faaliyette bulunduğu pazara yeni ürünler pazarlar. Örnek olarak ise, otomobil üreticisi firmanın karavan üretmeye başlaması verilebilir.

Çok Yönlü (İlişkisiz) Çeşitlendirme

Çeşitlendirme stratejisinin bu türünde firmalar daha önce hiç faaliyet göstermediği, uzmanlıkları bulunmayan farklı iş alanlarında faaliyete girerler. Firmalar buldukları iş alanının daha fazla gelişme sağlayamayacağı durumlarda, karlılıklarını arttıramayacaklarını düşündükleri için, bu karlılığı arttırmak amacıyla farklı iş alanlarına açılma isteği duyarlar (Ülgen ve Mirze, 2004:227). Farklı iş alanlarında faaliyette buldukları için de toplam riski bu alanlar arasında dağıtabilirler. Sermayelerini karı az olan alanlardan daha karlı ve çekici alanlara kaydırabilirler. Fakat birçok alanda faaliyet gösterdikleri için genel ekonomik sorunlardan da daha fazla etkilenebilirler (Dinçer, 2003:210).

Pearce ve Robinson'a (2015:198) göre ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme arasındaki temel fark; ilişkisiz çeşitlendirme elde edeceği kara odaklanırken, ilişkili çeşitlendirme pazar, ürün ya da teknolojiye bazı ortaklıklara odaklanır. Ek olarak; ilişkili çeşitlendirmede firmalar yapacağı işlerde sinerji yaratma konusunda endişe duyarken, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygularken firmaların böyle bir derdinin olmamasıdır.

1.4.3. Dış Büyüme Stratejileri

Dış büyüme kavramına Dinçer (2003:211) "firmanın diğer firmaları veya onların kaynaklarını kullanarak büyümesi ile faaliyette bulunduğu ülke dışındaki pazarlarda büyümesi" şeklinde açıklama getirmiştir ve bu büyümenin faaliyet gösterdiği ürün/pazar çerçevesinde olabileceği gibi faaliyeti dışında kalan ürün/pazar alanında da olabileceğini belirtmiştir. Eren (2006:150) ise bu büyümenin farklı sebeplerle yapıldığını belirterek, bu sebepleri şöyle sıralamıştır; maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmak ve karlılığı arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, riski azaltmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak, teknoloji transferi yapmak, daha iyi bir yönetim ve insan kaynağına sahip olmak.

Dış büyüme stratejilerini iki ana başlık ve alt başlıklar halinde sınıflandırabiliriz; birleşme ve satın alma stratejileri ile stratejik ittifaklar. Ancak Ülgen ve Mirze (2004:310) firma birleşmeleri ve satın almaları ile stratejik ittifakları birer strateji olarak adlandırmanın yanlış olduğunu savunmaktadırlar. Onlar, bunları bağımlı büyüme, çeşitlendirme ve rekabet stratejilerinin uygulama teknikleri olarak nitelendirmektedirler. Çünkü firmalar arası birleşme, satın alma veya ortak iş yapmakla elde edilmek istenen asıl sonucun birleşmek, satın almak ve ortak iş yapmak olmadığını; büyümek, durumu kurtarmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda farklı sınıflandırma şekline gitmişlerdir.

Bu çalışmada ise dış büyüme stratejileri, literatürdeki diğer sınıflandırma şekilleri de baz alınarak iki ana başlık ve alt başlıklar halinde incelenecektir.

- Birleşme ve satın alma stratejileri
- Stratejik ittifaklar

1.4.3.1. Birleşme ve Satın Alma Stratejileri

Firmalar bir endüstriye kendi kuruluş aşamasından itibaren dahil olmayabilirler. Başka bir firma ile birleşme veya onu ele geçirme yoluyla da büyüyebilirler (Coşkun, 2016:150). Bu birleşme ve satın alma stratejileri ülkemizde de çok sık rastlanan iki strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

Şirket evlilikleri olarak da bilinen firma birleşmeleri, iki ya da daha çok sayıdaki firmanın eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirip, tüm varlıklarını ve becerilerini birleştirerek yeni bir kimlik altında birleşmelerini ifade eder. Bu birleşmelerde firmaların amacı, güçlerini birleştirip rekabet üstünlüğü sağlamak, varlıklarını devam ettirmek ve büyüme (Ülgen ve Mirze, 2004:311). Firmalar bu birleşmeyle birçok açıdan da avantaj sağlayabilirler. Örneğin satış ve reklam giderlerini azaltırlar, araştırma ve geliştirme çalışmalarını ortak yürütebilirler ve yönetim giderlerinden de artırım sağlayabilirler (Karalar, 2005:178).

Satın alma stratejileri, firma birleşmelerinin farklı bir biçimidir diyebiliriz. Bu stratejide firma, faaliyetlerini gerektiği gibi yerine getiremeyen başka bir firmayı yeni bir pazara girmek için ya da hali hazırda faaliyette bulunduğu pazarda etkililiğini artırmak için satın alarak büyüme yoluna gider (Dinçer, 2003:220). Yani satın alan firma satın alınan firmanın varlık ve yeteneklerinden yarar sağlamak amacıyla tüm veya çoğunluk hisselerini kendi bünyesine geçirerek onu kendine bağlı bir firma haline getirir. Satın alma stratejisinde her iki taraf da tüzel kişiliği sona ermeden eski faaliyetlerine devam ederler. Değişen şey, sadece satın alınan firmanın hisse mülkiyet sahipliği ve yönetimin kontrolüdür. Yönetim kontrolünün bulunduğu satın alan firma istediği takdirde, satın alınan firmanın tüm varlık ve borçlarını üstüne alarak, onun tüm faaliyetini ve hukuki varlığını sona erdirir (Ülgen ve Mirze, 2004:312).

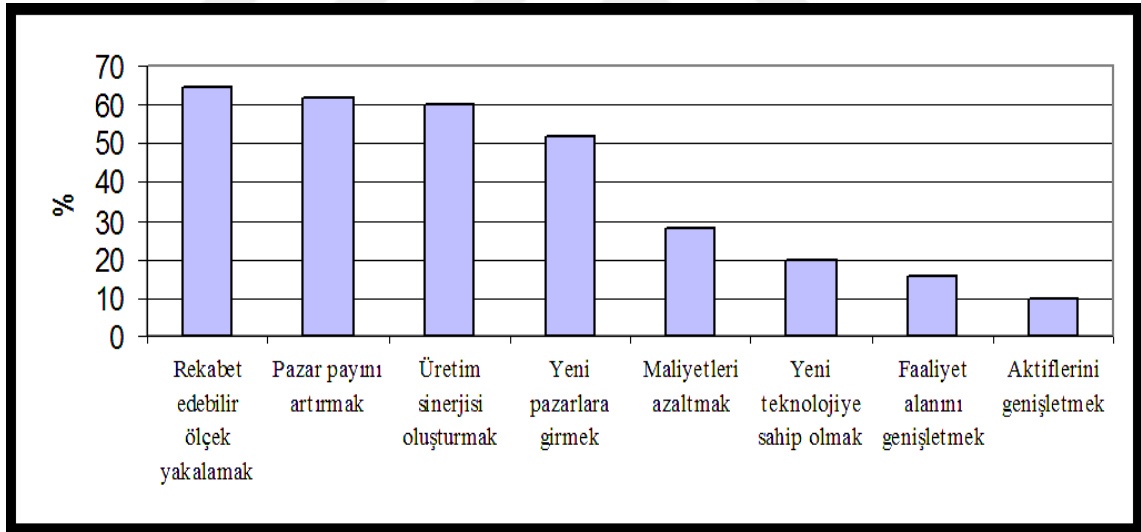
Coşkun'a (2016:150) göre birleşme ve satın alma stratejilerinin sebepleri genelde aynıdır ve aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ortaklara sağlayacağı potansiyel getiri,
- Var olan imalat imkanlarının daha iyi kullanılması,
- Var olan satış kanallarını kullanarak bu kanalların etkinliğini arttırmak,
- Yeni ürün ve hizmetler sunmak, kar marjını artırmak,

- Yeni ve büyüyen bir sahaya girmek,
- Üretim sürecinde kullanılan girdileri güvence altına almak,
- Fazla vergilerden kaçınmak,
- Örgütü genişletmek için kaynaklar sağlamak.

2000 yılında Watson Wyatt Worldwide tarafından, firmaların birleşme ve satın alma nedenlerini belirlemek üzere Avrupa'daki firmalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma *Birleşme ve Satın Almalar Araştırması 2000* adıyla yapılmış olup sonuçlar ise Grafik 1'de mevcuttur (Akgöbek, 2011:28).

Ülkemizde firma birleşme ve satın almaları yaygın olarak gerçekleştirilmektedir fakat serbest rekabet ortamını kaldırdığı, tekelleşmeye sebebiyet verdiği, karları aşırı arttırdığı, pahalı ve kalitesiz ürün üretimini teşvik ettiği gibi sebeplerden dolayı devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir (Dinçer, 2003:220).



Grafik 1: Birleşme ve Satın Almaların Nedenleri

Kaynak: Akgöbek, 2011:28

1.4.3.2. Stratejik İttifaklar

Küreselleşme ve küresel rekabetin artmasıyla beraber, diğer firmalarla ortak iş yapma, onlarla işbirliği içine girme, stratejik ittifaklar kurma gibi faaliyetler de artış göstermeye başlamıştır. Çünkü firmalar sadece kendi bilgi ve kaynaklarıyla dünya çapında rekabet

edebilecek güce sahip değillerdir. Bu yüzden işbirliği üzerine dayalı stratejiler uygulamalarda karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2007:324).

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha çok sayıda firmanın, kendi kimliklerini sona erdirmeden, yeni bir ad ve kimlik oluşturmadan, sadece belirli varlık ve yetkinliklerini kullanarak, belirledikleri amacı yerine getirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapma (Ülgen ve Mirze, 2004:324) ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisidir (Akgemci, 2015:279). Ülgen ve Mirze (2004:324), bu ilişkide yeni bir girişim veya firma oluşumu mevcut olmadığı için sermaye sahipliğinin de söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

Stratejik ittifaklar, firmalar arasında birçok farklı şekilde ortaya çıkabilir. Örneğin; ortak dağıtım kanallarını kullanmak, ortak yatırım yapmak, birlikte ar-ge faaliyetleri yürütmek, üretme ve satma yetkisi vermek, dış kaynak kullanmak stratejik ittifak türlerindedir (Dinçer, 2003:215). Yaygın olarak kullanılan stratejik işbirlikleri ise aşağıda ele alınmıştır.

Lisans Anlaşmaları: Lisans anlaşması, belli bir ürünün üretim ve pazarlama gibi haklarının saklı olduğu durumlarda, firmanın bu saklı hakları lisans anlaşması aracılığıyla başka firmaların üretip pazarlamasına imkan verdiği bir işbirliği türüdür (Dinçer, 2003:216). Ülgen ve Mirze'ye (2004:325) göre lisans alan firma, lisans verenin üretimde kullandığı teknikleri, markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini kullanabilme haklarını elde etmiş olur. Lisans alanın bu hakları kullanma sonucunda satışlardan elde ettiği gelirler üzerinden, lisans verene bir miktar (royalty) öder ya da lisans veren anlaşma başlangıcında lisans alandan bir kereliğine toplu bir miktar talep edebilir (Coşkun, 2015:210).

Lisans anlaşmaları sonucunda devredilen haklarla birlikte bazı sorunlar da kendini gösterebilir. Bunlardan biri, lisans alan firma anlaşmayla birlikte birçok teknik, yetenek ve deneyim elde etmesinden dolayı lisans veren firmaya karşı güçlü bir rakip haline gelecektir (Pearce ve Robinson, 2015:130). Diğerisi ise, lisans veren firma bu anlaşma sonucunda düşündüğü gibi bir gelir elde edemese bile, lisans verdiği ülke pazarına satış yapamayacak veya lisans anlaşması sona erene kadar herhangi başka bir firmayla bu tür bir anlaşma yapma şansı olmayacaktır (Coşkun, 2015:211).

Bölgesel Acentelik ve Bayilikler: Acente, firmaların kendi imkanlarıyla dağıtım kanalları oluşturup, faaliyete geçemedikleri belirli yer ve bölgelerde işlerine aracılık eden firma adına faaliyetleri yerine getiren kuruluşlardır. Acenteler satışını yaptığı ürünler üzerinde hakka sahip değildirler, yalnızca sattıkları ürünler üzerinden kar payı alırlar. Ürünleri sattıktan sonra herhangi bir sorumluluk almaz, satış sonrası hizmetlerle ürünün asıl sahibi olan firma ilgilenir. Bayi ise, firmaların ürünlerinin tüketiciye ulaşmasına aracılık eden, bu ürünleri ve hizmetleri satma hakkına sahip olan bağımsız ticari kuruluşlardır. Firmalar ürünlerinin satışını kendi dağıtım kanalı oluşturmak yerine acentelikte olduğu gibi bu faaliyetleri bayilere verirler. Ancak bayiler satışını yaptığı ürünlerin mülkiyetine sahiptir ve satış sonrası hizmetlerle de ilgilenmek durumundadır. Bu sebeple bayiler ürünle alakalı tüm risklerden sorumludurlar. Perakendecilik sistemi içinde önemli bir yere sahip olan acente ve bayilikler aynı zamanda firmayı da temsil etmektedirler. Bu yüzden böyle bir karar verirken dikkatli olunmalı ve firma imajını zedeleyecek şeylerden kaçınılmalıdır (MEGEP, 2008).

Know-How: Bu işbirliği, herhangi bir ürünün üretiminde gerekli bilgilere sahip ve deneyimli bir firmanın, aynı alanda üretim faaliyetinde bulunan fakat yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan bir firmaya o ürün ile ilgili bilgi ve danışmanlık yaptığı teknik işbirliklerini kapsamaktadır. Firma verilen bu teknik bilgi ve danışmanlık hizmeti karşılığında bir ücret de talep eder (Ülgen ve Mirze, 2004:325).

Franchising: Üretim imtiyaz hakkı olarak da adlandırılan franchising, bir firmanın adını veya markasını, ürününü nasıl ürettiklerini, işlerin yapılış ve tekniğini, iş görme sistemini ve diğer haklarını, belli süre, koşul ve sınırlar içinde bir miktar para karşılığında yazılı bir anlaşmayla herhangi bir bağımsız firmaya kullanma hakkı vermesidir (www.franchiseturkey.com). Franchise sistemi birçok marka tarafından aktif şekilde kullanılmaktadır. En aktif franchise firmaları arasında Avis, Burger King, Coca-Cola, Hilton, Pepsi, Service Master sayılabilir. Dünya çapında kabul edilen franchising şampiyonu ise McDonald's'tır. Şirkete ait dükkanların % 70'i dış ülkelerde franchiser şeklinde faaliyettedir (Pearce ve Robinson, 2015:130).

Ortak Girişimler: İki veya daha fazla sayıdaki firmanın sahip olduğu varlık ve yeteneklerini birleştirerek, belli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek için yeni bir isim ve kimlikle yeni bir firma oluşturmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:328). Bu işbirliği

sonucunda faaliyete başlayan yeni firma, birleşen firmaların eski tüzel kişiliklerine herhangi bir gölge düşürmez ve onlar ayrı birer firma olarak da faaliyetlerine devam ederler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:153). Konunun başında stratejik ittifaklar kısmında yeni işletmeler oluşturulmadığı için sermaye pay sahipliğinin söz konusu olmadığından bahsetmiştik. Ancak, ortak girişimler diğer ittifaklardan farklı ve ileri derecede bir beraberliği temsil ettiği için mülkiyet ve pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir.

Ortak girişimde, işbirliği paylaşılmış hisseler üzerine kuruludur ve bu girişimde ortak olan her firma yönetim üzerinde söz hakkına sahiptir. Böyle bir durum söz konusu olmadığında bu işbirliğinin doğrudan bir yatırım ya da sessiz bir ortaklık olarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır (Haak, 2004; akt. Akgemci, 2015:298). Firmaların ortak girişimde bulunma sebepleri ise şöyle sıralanabilir; yeni bir ürün, pazar ve teknoloji geliştirmek, tamamlayıcı nitelikte bulunan bir teknolojiyi birleştirmek, ürün ve pazarlama geliştirmek için gerekli olan kaynağı ve sermayeyi elde etmek, hükümetlerle anlaşmalar sağlamak gibi (Sherman, 2005; akt. Akgemci, 2015:298).

Ülgen ve Mirze'ye (2004:328) göre ortak girişimlerin amacı, firmaların tek başlarına, kendi varlık ve yetenekleriyle yapamayacakları işleri ortak bulduğu bir firmayla yapmaktır. Yine aynı yazarlara (2004:328) göre firmalar, belirlenen işler ve projeler bittikten sonra bu işbirliğine son verebilirler. Fakat taraflar bu işbirliğinden memnunsalr, karlılık oranı yüksekse ve talep durumu olumlu yöndeysel girişim son bulmayabilir ve süreklilik gösterebilir.

Dış Kaynak Kullanımı: Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptıkları stratejik ittifaklardan biri de dış kaynak kullanımınıdır. Bazı firmalar bir ürünün veya hizmetin üretimini esnasında birbirleriyle tamamlayıcı nitelikte olabilirler ve bu şekilde işbirliği içine girebilirler (Dinçer, 2003:217). Dış kaynak kullanımını, bir ürünün üretimini için gerekli olan girdi niteliğindeki parçaların, ürünün veya hizmetin dışarıdan başka bir firmadan tedarik edilmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle, firmanın yaptığı işlerden bazılarını dış tedarikçilere devretmesidir (Genç, 2007:219).

Dış kaynak kullanımında esas olan, firmaların üzerinde uzmanlaşmış oldukları, kendilerine rekabet avantajını sağlayacak olan temel yeteneklere odaklanarak, asıl

alanlarına girmeyen, yetenekleri dışında kalan işleri ise o alanda uzmanlaşmış olan firmalara devretmesidir. Firmalar, dış kaynak kullanımına giderek maliyetlerini düşürürler, verimlilik ve etkinliğini artırır, müşteri memnuniyeti sağlarlar, yeni ilişkiler kurup geliştirirler ve sonuç olarak en düşük maliyetle en yüksek ürün üretimiyle ölçek ekonomisini sağlamış olurlar (Genç, 2007:220).

Dinçer'e (2003:226) göre, dış kaynak kullanımına gidildiğinde firmanın fonksiyonlarında bir azalma olur ve fonksiyonlardaki bu azalma küçülme stratejisinin bir boyutudur. Bu strateji firmanın faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yine Dinçer'in (2003:226) söylemine göre dış kaynak kullanımı "büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden meydana gelen bir filo kurarak büyümek" anlamına gelir ve buna da küçülerek büyüme stratejisi demek daha uygun olur.

Konsorsiyum: İki veya daha fazla sayıdaki firmanın hukuki bağımsızlıklarını, kimliklerini zedelemeyen, geçici bir süreyle anlaşma sağlamalarına konsorsiyum denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:147). Buradaki amaç, firmaların sahip oldukları mali ve idari varlıkları bir araya getirerek çok büyük projeleri gerçekleştirmektir. Baraj, köprü, liman, demiryolu gibi büyük miktarda sermaye ihtiyacı olan projeleri gerçekleştirmek için kurulurlar, proje tamamlandıktan sonra ise bu işbirliği sona erer (Tutar, 2015a:11).

Kartel: Aynı iş kolunda faaliyet gösteren firmaların rekabeti sonlandırmak ya da sınırlandırmak için aralarında yaptığı yazılı ve bağlayıcı bir anlaşma şeklidir. Ancak kartelde bulunan firmaların hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarına herhangi bir gölge düşmeksizin devam ederler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:147).

Karteller firmaların çıkarlarını korumak amacıyla kurulurlar. Bu firmalar rekabeti ortadan kaldırarak bir grup halini alırlar ve tekel oluştururlar. Karteller birçok farklı amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve genelde belirlenen amaçla isimlendirilirler. Örneğin; fiyat karteli, miktar karteli, pazarlama karteli, bölge karteli gibi. Kartele katılan firmalar belirlenen kriterlere, üretim ve fiyat politikalarına, sınırlılıklara uymak zorundadırlar. Bu kuralların dışına çıkıldığı takdirde firmalar kartel dışına atılır. Bu işbirliği türü, serbest piyasa ekonomisi kurallarına, iş ve işletme ahlakına aykırı olduğu için birçok ülkede yasaklanmıştır ancak yine de gizli şekilde gerçekleştirilmeye devam edilir (Tutar, 2015a:12).

Tröst: İki veya daha fazla firma tekel oluşturmak amacıyla kendi kimliklerini sona erdirerek tüm varlık ve yönetimlerini birleştirerek bütünleşirler ve tek bir firma olarak devam ederler. Firmaların oluşturduğu bu tröstler, tek bir fiyat politikası uygulayıp, aşırı kar eden ve kendi çıkarlarına ters düşen şeyleri engellemeye çalışan türden oluşumlardır. Bu yüzden tröstler, ülkemiz dahil birçok ülkede yasal olmayan oluşumlar olarak değerlendirilip, engellenmişlerdir. Ancak firmalar tam birleşme ve holding uygulamaları şeklinde stratejik işbirlikleri yoluna gidip tröst benzeri uygulamaları yaygın hale getirmektedir (Karalar, 2005:176).

Holding: Birçok firmanın hisse senetlerinin denetimini elinde bulunduran şirkete holding denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:150). Aslında tröstten daha fazla bir bütünleşme şekli mevcuttur fakat çoğu kez tröstlerin farklı bir biçimi olarak ele alınırlar ve yasalar genellikle bu işbirliği şeklini korur (Karalar, 2005:178).

1.5. Bir Büyüme Seçeneği Olarak Uluslararasılaşma

Firmaların varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerin temel stratejiler olduğunu ve bu temel stratejilerden biri olan büyüme stratejileri önceki bölümde ele alındı. Uluslararasılaşma da firmaların ulusal sınırları dışına çıkıp uluslararası pazarlara açılma, dolayısıyla büyüme niyetiyle yaptığı bir atılım olduğu için bir büyüme seçeneği olarak değerlendirilip, açıklanacaktır.

Son yıllarda, özellikle 1980'li yıllardan sonra dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler sonrası küreselleşme olgusu gündeme gelmiştir ve politik, ekonomik, siyasal ve toplumsal birçok yönden alana etkisi olmuştur. Bu alanlar küreselleşmeyle birlikte yön bulmuştur. Firmaların da faaliyet alanlarını etkileyerek ulusal alandan uluslararası arenaya faaliyette bulunmaya itmiştir ve uluslararasılaşan firma sayısı azımsanamayacak derecede artmıştır. Uluslararasılaşma, firmalar açısından halen tamamlanmamış bir süreçtir ve firmaların ticaret alanlarına, sermaye hareketlerine ve teknolojik gelişmelerine uluslararası bir boyut kazandırmıştır (Tutar, 2015b:2).

Uluslararasılaşma kavramı, firmaların faaliyetlerini ulusal sınırları dahilinde yürütmesinin yanı sıra uluslararası alanda da sürdürmeleri ile ilgilidir. Literatürde çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte genel olarak ortak bir anlam çıkmaktadır. Welch ve

Luostarinen (1988) uluslararasılaşma kavramını, firmaların faaliyetlerinin kapsamının giderek uluslararası alanlara yönelme süreci olarak tanımlamıştır. Calof ve Beamish (1995) ise bu kavramı, firmanın sahip olduğu varlık ve imkanlarını kullanarak uluslararası çevreye adapte olma süreci şeklinde tanımlamışlardır (Aktaran: Erkutlu ve Eryiğit, 2001:151).

Literatür göz önüne alındığında, firmaların ulusal sınırlarının dışına çıkarak faaliyette bulunmaya ihracatla başladıkları görülmektedir (Andersen, 1993; Coviello ve McAuley, 1999; Leonidou ve Katsikeas, 1996). Bunu destekler nitelikte pazarlama disiplinine göre de firmaların uluslararasılaşması ihracat ile başlamaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:154). Ancak bunun aksini savunanlar da bulunmaktadır. Örneğin; Seyidoğlu (1978), firmaların ihracat faaliyetlerini uluslararası bir faaliyet olarak değerlendirmeyip, satış ofisleri kurmayı, yurtdışında şube açmayı, direk yatırım yapmayı uluslararası faaliyetler içinde değerlendirmişlerdir. Buna paralel olarak Alpar ve Ongun da (1985) ihracatı uluslararası faaliyetler arasına almamaktadır ve sadece doğrudan yabancı yatırımı uluslararasılaşma olarak kabul etmektedir (Aktaran: Erkutlu ve Eryiğit, 2001:152).

1.6. Firmaların Uluslararasılaşması ve Uluslararası İşletmecilik

Uluslararası işletmecilik faaliyetleri henüz çıkmış bir konu değildir. İlk uygulamalarına Ur ve Babil medeniyetlerinde rastlanıldığına dair bilgiler bulunmaktadır. İlerleyen zamanlarda, 15. ve 18. yüzyıllardaki ticaret döneminde de çeşitli malların ülkeler arasında ticareti yapılmaktaydı. Bu dönemlerde uluslararası arenada üretim henüz yapılamamakta, sadece uluslararası ticaret yaparak bir üstünlük oluşturmaya çalışılmaktaydı (Yüksel, 1999:16). Koparal (2010:8), uluslararası işletmeciliğin bu güne kadarki gelişimini dört ayrı dönemde ele almıştır; birinci dönem 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi, ikinci dönem 1850-1914 yılları arasındaki sömürgecilik dönemi, üçüncü dönem 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklar dönemi, 1945'ten günümüze kadar olan süre ise uluslararası dönemdir.

Son yıllarda teknoloji, ulaşım ve iletişim alanında birçok yenilik ve ilerlemenin yaşanmasıyla beraber küreselleşmenin meydana geldiği ve ülkeler arasındaki mesafelerin anlamını yitirdiği görülmektedir. Bunlarla birlikte ülkeler arasındaki

ekonomik, sosyal, ticari ve kültürel ilişkiler de gelişim göstermektedir. Bu gelişmeler sonucunda firmalar ticari faaliyetlerini ulusal sınırları dışına çıkararak uluslararası faaliyetlerde bulunmaya başlamıştır ve bu durum uluslararası işletmecilik kavramının da ortaya çıkmasına neden olmuştur (Seymen ve Bolat, 2005:111).

1.6.1. Uluslararası İşletmecilik

Uluslararası işletmecilik, firmaların ulusal sınırları dışındaki ülkelerle gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bu faaliyetler; malların, sermayenin, hizmetin ve teknolojinin hareketi şeklinde olabilmektedir ve birçok faktör bu faaliyetler üzerinde etkilidir. Uluslararası işletmecilik, genel işletmecilik faaliyetlerinden daha karmaşık ve farklı süreçleri kapsadığı için ayrı bir dal olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; ulus ötesi şirketler, doğrudan yabancı yatırımlar, uluslararası üretim ve pazarlama gibi konular genel işletmecilik kapsamında gereği kadar incelenememekte ve uluslararası işletmecilik alanına ihtiyaç duyulmaktadır (Coşkun,2015:9).

Uluslararası işletmecilik kavramı sadece ülkeler arasındaki mal alış verişini değil, aynı zamanda hukuk, finansman, sigorta, muhasebe, yönetim danışmanlığı gibi birçok konuda da hizmet sunma faaliyetlerini kapsayarak uluslararası ticaret kavramından daha geniş bir yapıyı ifade etmektedir (Yüksel, 1999:17).

Uluslararası işletmecilikten bahsederken uluslararası pazarlama kavramını da açıklamakta fayda olacaktır. Uluslararası pazarlamayı ise Bradley (2002) “müşterilerin taleplerinin tespit edilmesi, firmaya pazarlama üstünlüğü sağlayacak olan ürün ve hizmetlerin sağlanması ve bunların uluslararası alanda değişiminin yapılması” şeklinde tanımlamıştır.

Eren (2008:132), firmaların küreselleşme sürecine bir anda değil kademeler halinde girdiklerini ve her bir kademede birçok tecrübe edinerek bir sonraki düzey için altyapı oluşturduklarını belirtmiştir. Yine Eren (2008:132-133), küreselleşme aşamalarını dört evreye ayırarak şu şekilde açıklamalar getirmiştir:

-İç pazarlarda faaliyette bulunma aşaması: Firma yalnızca ulusal sınırları içinde faaliyetlerini yürütür. Uluslararası pazarlara girme isteği oluşabilir ve hazırlık çalışmaları yürütebilirler.

-Uluslararasılaşma aşaması: Firma ihracat yaparak uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu faaliyetlerden tecrübeler edinerek çok uluslu bir firma olmak yolunda çaba sarf etmeye ve araştırmalar yapmaya başlamıştır.

-Çok uluslulaşma aşaması: Bu aşamada firma artık ihracat yapmak yerine birçok ülkede kendi ürünlerini ve hizmetlerini üretmeye başlayarak satışlarını yapmaktadır. Dış ülkelerde doğrudan yabancı yatırım yoluyla tesisler kurmuştur ve satışlarının üçte birinden fazlasını buralarda üretilip satmaktadır.

-Küresel aşama: Bu aşamaya gelen firma için artık kendi ülkesinde faaliyet göstermek çok da önemli değildir. Ölçek ekonomisini en iyi düzeyde sağlayan ülke hangisiyse orada üretimini gerçekleştirip satışını yapmaktadır. Burada önemli olan ürünün maliyeti, kalitesi, çeşitliliği ve insan gücünün en etkin şekilde kullanılmasıdır. Bunları sağlayan yer en uygun yerdir ve faaliyetler oraya kaydırılıp küresel alanda pazarlanır.

Firmalar uluslararası alanda faaliyet göstermeye belli bir süreç içinde başlarlar. Bu sürecin uzunluğu firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte zaman içinde edinilen deneyimler neticesinde uluslararası faaliyetlerin kapsamında artış gözlemlenmektedir. Bu süreç içinde ise firma büyüklüğünün etkisi de dikkate alınması gereken konular arasında görülmüştür ve birçok fikir beyan edilmiştir.

1.7. Uluslararasılaşma Sürecinde Firma Büyüklüğünün Etkileri

Firmaların uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesinde etkili olan birçok faktör vardır. Bunlardan bir tanesi de firma büyüklüğüdür. Bu konu üzerinde birçok farklı çalışma yapılmıştır ve farklı sonuçlar ortaya atılmaktadır. Bradley (2002) ise firmaların uluslararası alandaki başarısında, sahip oldukları büyüklüğün veya küçüklüğün herhangi bir engel teşkil etmediğini belirtmiştir. Yine Bradley (2002), birçok etken sayesinde küçük ölçekli firmaların da uluslararası faaliyetlere yöneldiğini; bu etkenleri ise devletlerin yaptığı düzenlemeler, ticari engellerin azaltılması ya da kaldırılması, teknolojinin gelişmesiyle beraber yeni iletişim ve ulaşım kanallarının oluşması ve bunların düşük maliyetli olması şeklinde ifade etmektedir. Tüm bu etkenler, sadece büyük firmaların değil küçük firmaların da uluslararasılaşmasına olanak sağlamıştır.

Farklı çalışmalarda ise firma büyüklüğü ve ihracat faaliyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Moini (1955) ve Wolf (2000) çalışmalarında, firmanın büyüklüğü ile

ihracat faaliyetleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Calof (1993) ise aksine, küçük ölçekli firmaların büyük firmalara nazaran ihracat faaliyetlerini daha aktif şekilde yürüttüklerini savunmuştur. Leonidou ve Katsikeas (1996) da çalışması sonucu, firma büyüklüğü ile ihracat faaliyetleri arasında hiçbir anlamlı ilişki tespit edememiştir (Aktaran: Ölmez, 2006:7).

Yapılan birçok çalışma sonucunda, farklı büyüklük ölçeklerine sahip her firmanın uluslararasılaşma faaliyeti sergileyebildikleri görülmektedir. Küçük veya büyük ölçeklere sahip olmaları firmaların uluslararasılaşmasına engel teşkil etmemektedir. Böyle bir engelin bulunmaması durumunda her ölçekten firmanın uluslararasılaşmasının altında yatan sebeplerin neler olduğu, aynı zamanda firmaların uluslararasılaşmasında etkili olan faktörlerin tespiti de önemli bir konudur ve bir sonraki başlıklarda ele alınmıştır.

1.8. Firmaların Uluslararasılaşma Nedenleri

Günümüzde firmaların uluslararasılaşma eğilimleri giderek artış göstermektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların uluslararası pazarlara açılma istekleri ise her zamankinden daha fazladır. Bu isteklere gösterilebilecek bir sebep ise, uluslararası piyasaların kar elde etmeye ve varlıklarını amaçları doğrultusunda devam ettirmeye elverişli olmasıdır (Tutar, 2015b:4).

Önceleri, firmaların uluslararası alanda faaliyette bulunmaları yalnızca hammaddenin konumu baz alınarak yapıyorken, günümüzde bu faktöre ek olarak birçok faktör de firmaların uluslararasılaşması üzerinde etkili olmaktadır (Kutal ve Büyüksulu, 1996:35). Firmaların uluslararasılaşmasının altında yatan nedenler ve firmaları uluslararasılaşmaya iten çekici (proaktif) ve itici (reaktif) nedenler Tablo 2 ve Tablo 3'te açıklanmıştır.

Tablo 2
Uluslararası Pazarlamamın Nedenleri

| Neden | Açıklama |
|---------------------------------------|---|
| Küçük ya da doymuş iç pazarlar | Firmanın bulunduğu iç pazar doyma noktasına geldiği zaman büyüme seçeneği olarak uluslararası pazarlara girmeyi düşünmektedir. Aslında çoğu zaman çoğu firma uluslararası pazarlara girmek için iç pazarın doyma süresini beklemeden faaliyete geçerler. Bu onlar için daha avantajlı görünmektedir. |
| Ölçek ekonomileri | Yeni bir ürün imal etmenin maliyeti oldukça yüksek olduğu için bu maliyetten kurtulmanın yolu daha çok miktarda ürün üreterek birim başına düşen maliyetleri azaltmaktan yani ölçek ekonomisi oluşturmaktan geçer. Üretilen fazla miktardaki ürünleri de uluslararası piyasaya sürmek ölçek ekonomisi oluşturmaya ortam yaratacaktır. |
| Uluslararası ilişkiler | Firmanın ürünlerinin montaj için kaynak kapasitesinin uluslararası boyutu, küresel ölçekte en rekabetçi fiyatlardan fayda sağlamasını gerektirir. Bu tasarruf ulaşım maliyetleriyle karşılaştırıldığında ulaşım maliyetleri oldukça düşük seviyededir. |
| Pazar farklılaşması | Firmaların faaliyette bulunduğu pazar sayısı ne kadar artarsa risk oranı da o kadar düşük olacaktır. Bir pazarda durgunluk olsa bile diğer pazar canlı olabilir ve birinden kaybettiği kazancı diğerinden sağlayabilir. Riski pazarlar arasında dağıtmış olur. |
| Uluslararası rekabet | Firmalar uzun dönem varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa dışarıdan gelen her türlü rekabete karşı korunmalı olmalıdır. Bunu sağlamak için ise dış pazarlardaki firmalardan gelen rekabete öncelikle hazırlıklı olmalıdır ve dış pazarlarda faaliyette bulunmaya istekli olmalıdır. |

Kaynak: Blythe, 2001:267

Tablo 3
Firmaları Uluslararasılaşmaya İten Proaktif ve Reaktif Nedenler

| Proaktif (Çekici) Nedenler | Reaktif (İtici) Nedenler |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kar avantajı • Benzersiz ürünler • Teknolojik avantaj • Özel pazar bilgisi • Yönetim dürtüsü • Vergi avantajı • Ölçek ekonomisi | <ul style="list-style-type: none"> • Rekabetçi baskılar • Fazla üretim • Azalan iç satışlar • Aşırı kapasite • Doymuş iç pazar • Müşterilere ve limanlara yakınlık/Psikolojik yakınlık |

Kaynak: Czinkota, 2004:4

1.9. Firmaların Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Faktörler

Firmaların uluslararasılaşma faaliyetleri üzerinde etkili birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler firma kaynaklı veya tamamen firma dışı faktörlerden kaynaklı olabilir. Genel olarak firmaların uluslararasılaşma sürecinde etkisinden söz edilebilecek faktörlere değinmekle beraber, uluslararasılaşma stratejilerinden yaygın olarak görülen ihracat ve doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri üzerinde etkisi olan faktörlere değinilecektir.

Firmaların uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörler ise şöyle sıralanabilir (Dunning, 1994; akt. Mutlu, 2008:90):

- **Öğrenme Etkisi:** Firmaların uluslararasılaşmasında daha önceki faaliyetlerinden elde ettikleri tecrübeler ve bilgiler etkili bir unsurdur. Uluslararasılaşma sürecindeki her bir aşamada kazandığı deneyimler bir sonraki aşamalar için bir destek niteliğindedir.
- **Ölçek Ekonomisi:** Firmalar üretim kapasitelerini arttırdıkları ve birim maliyetlerini azalttığı takdirde ölçek ekonomisinden faydalanacaktır ve yurt içi faaliyetlerinin yanı sıra dış pazarlarda da faaliyette bulunma istekleri artacaktır.
- **Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli:** Bir firmanın ürettiği malın arz potansiyeli ne kadar yüksek, bu malın üretim süreci ne kadar esnekse uluslararasılaşma ihtimali de o kadar yüksektir.
- **İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri:** İthalat ve ihracat faaliyetleri kapsamında alınan kararlar firmaların uluslararasılaşma kararlarını etkileyecektir.
- **Rakip Firmaların Davranışları:** Dış pazarlara açılırken hedeflenen pazara önce hangi firmanın giriş yapacağı kazanılan pazar payı açısından önemlidir ve bu noktada rakip firmaların davranışları etkili bir unsurdur.
- **Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar:** Bu unsurlarda firmaların uluslararasılaşma kararları üzerinde etkili unsurlardır.

Firmaların uluslararasılaşma stratejilerinden yaygın olarak görülen ihracat faaliyetleri üzerinde etkili olan, ihracat performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Atabay (2004) ise firmanın sahip olduğu özelliklerin ihracat performansına etki ettiğini belirtmiştir ve bu özellikleri; firma büyüklüğü, ihracat üzerine tecrübeleri, üretilen

ürünün özellikleri, ihracattan sorumlu yetkililerin özellikleri ve firmanın yürüttüğü pazarlama stratejileri olarak sıralamıştır. Firma özelliklerine ek olarak Kayabaşı vd. (2010) firmanın dağıtım kanalları, müşteri ile iletişimi, Ar-Ge çalışmaları, sahip olduğu teknoloji, yurtdışı bağlantıları ve ağ yapısı, firmanın tutumu, kabiliyeti, bilgisi ve finans durumunu dahil etmişlerdir. Aynı yazarlar (2010) firmanın girdi sağlayan tedarikçilerinin de ihracat performansına etki eden faktörler arasında olduğunu belirtmişlerdir.

İhracat performansına etki eden faktörler arasında küreselleşmenin de etkisinden söz edilebilir. Küreselleşme sonucunda ülkeler arasındaki mesafelerin çok anlamı kalmayarak ticaret bakımından birbirlerine yakınlaşmışlardır ve ülkeler arasındaki ihracatta artışlar yaşanmıştır. Aynı zamanda ihracata; ülkelerdeki döviz kuru, enflasyon, gayri safi yurt içi hasıla, ülkenin makro ekonomik istikrarı, dış talep miktarı ve ticaret hadleri de etki etmektedir. Ülkedeki teşvikler de ihracatın artmasında önemli rol oynamaktadır. Yasal açıdan düzenlemelerin yapılması, ihracata engel teşkil eden durumların ortadan kaldırılması, devletin bir takım desteklerde bulunması ihracatta artışların yaşanmasına sebep olacaktır. Firmaların uluslararası rekabet gücü elde etmeleri ve ölçek ekonomisini sağlamış olmaları da ihracat performansının artmasına yardımcı unsurlardandır (Düzgün ve Taşçı, 2014).

Lu ve Julian (2007) yaptıkları araştırmada, tam zamanında üretim ve teslimat faktörlerinin firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde başarı elde etmesinde önem taşıdığını belirtmişlerdir (Aktaran: Kayabaşı vd., 2010). Porter (2010:214) ise, İtalyan fayans sektöründe Ulusal Üstünlük Elması'nın nasıl işlediğine dair yapılan araştırmada, ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığının ihracat atılımında yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Firmaların uluslararasılaşma stratejilerinden yaygın olarak görülen bir diğeri doğrudan yabancı yatırımlardır ve bu yatırıma karar verilmesi sürecinde de etkili birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasından uluslararası net rezervler, gayri safi milli hasıla, dışa açıklık oranı, yatırım teşvikleri, pazar büyüklüğü, elektrik enerjisi üretim endeksi (Kar ve Tatlısöz, 2008), işgücü imkanları, ihracat, faiz oranı, pazar potansiyeli (Billington, 1999), pazar büyüme oranı ve altyapı (Erdal ve Tatoğlu, 2002) doğrudan yabancı yatırım üzerinde pozitif bir etki sağlamaktadır. Bunun tersine işgücü maliyetleri

(Kar ve Tatlısöz, 2008), vergiler (Billington, 1999; Kar ve Tatlısöz, 2008) ve döviz kurundaki istikrarsızlık (Erdal ve Tatoğlu, 2002; Kar ve Tatlısöz, 2008) doğrudan yabancı yatırımı negatif yönde etkilemektedir.

Firmaların doğrudan yabancı yatırım yaparken üretim ya da hizmet endüstrisinde mi faaliyet gösterdiği de önemli bir noktadır. Bu iki farklı endüstri alanında bulunan firmaların yer seçimi tercihleri de farklılık gösterecektir. Üretim firmaları pazar büyüklüğünden, yığılma ekonomisinden ve düşük maliyetli girdilerin varlığından etkilenirken, hizmet endüstrileri müşterilerinin bir arada yoğun bir şekilde bulunması durumundan etkilenecektir (Berköz ve Türk, 2007).

Yapılan çalışmalarda firmaların uluslararasılaşma süreçleri kapsamında ihracat ve doğrudan yabancı yatırım üzerinde etkili olan faktörler hakkında ortak taraflar olmakla birlikte tek bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmaların kapsamına, incelenen firmaların özelliklerine ve çalışmanın yapıldığı ülkeye göre farklılıklar söz konusu olduğu için incelemelerde birçok farklı değişken ortaya çıkmaktadır.

1.10. Uluslararasılaşma Süreci Ve Modeller

Firmalar küreselleşmenin de etkisiyle artık sadece kendi ülke sınırları içinde kalarak rekabet üstünlüğü sağlayamayacaklarını ve varlıklarını kolay devam ettiremeyeceklerini anlamışlardır ve uluslararasılaşmayı bir tercihten ziyade zorunluluk olarak görmüşlerdir. Firma ölçeğinin de uluslararasılaşmayı engelleyecek bir kısıt olmadığı da yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda günümüzde her ölçekten firma uluslararası pazarlara açılma faaliyetleri sürdürmektedir.

Firmaların uluslararasılaşma süreçlerini ve bu süreçte hangi faaliyetleri gerçekleştirdiğini ele alan birçok model mevcuttur. Bu modellerin, süreci ele alış biçimleri, uluslararasılaşma evreleri ve yaklaşımları açısından farklılıkları olmakla birlikte; uluslararasılaşma kararlarını, gerçekleştirdikleri faaliyetleri, sergiledikleri davranışları açıklamak üzere oluşturulmuş olmaları modellerin benzer taraflarıdır (Yeşil, 2010).

Bahsedilen modellerin yaygın olarak bilinenleri ve önemlileri; Uppsala Modeli, Yenilik Temelli Model, Şebeke/Ağ Modeli ve Doğuştan Küreseller Yaklaşımı'dır.

1.10.1. Uppsala Modeli

Bu modeli, Johanson ve Vahlne (1975) ile Johanson ve Wiedersheim-Paul (1977) yaptıkları çalışmalar sonucunda oluşturmuşlardır. Uppsala Modeli ile ilgili çalışmalar İskandinav ülkelerindeki araştırmacılar tarafından yapıldığı ve Uppsala Okulu referans verildiği için model bu isimle anılmaktadır.

Uppsala modeli firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerini kademeli olarak arttırdığı bir süreçtir ve bu süreç uluslararası pazarlar hakkındaki bilgi, firma faaliyetleri ve kaynakları arasındaki etkileşim sonucu gelişir (Johanson ve Vahlne, 1990:11). Bu modele göre, firmaların dış pazarlardan hangisinde faaliyet göstereceği psikolojik mesafe göz önüne alınarak belirlenir. Psikolojik mesafe firma ve pazar arasındaki bilgi akışını engelleyen faktörler olarak tanımlanmıştır ve bu faktörler; dil, kültür, siyasi sistemler, eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişme seviyesi olarak gösterilebilir. Aynı zamanda psikolojik mesafe pazarlar arasındaki coğrafi uzaklık ile de ilişkilendirilebilmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307). Yani firmalar uluslararasılaşmaya psikolojik mesafesi az olarak tanımladığı yerlerden başlayarak daha sonra psikolojik mesafe bakımından daha uzak olarak gördüğü yerlere doğru uluslararası faaliyetlerini sürdürür.

Uppsala Modelinin evrimsel ve aşamalı bir süreç olduğu vurgulanmıştır. Bu süreç ise dört aşamadan meydana gelir ve aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307):

- Birinci Aşama: Düzenli ihracat faaliyeti yok.
- İkinci Aşama: Bağımsız temsilcilikler (acenteler) vasıtasıyla ihracat yapılır.
- Üçüncü Aşama: Ülke dışında satış temsilcilikleri kurulur.
- Dördüncü Aşama: Ülke dışında üretim tesisleri kurulur.

Johanson ve Vahlne (1977:26) bu aşamalı döngüsel modelde bir kararın sonucunun bir sonraki döneme girdi oluşturduğu görüşünü belirtmişlerdir. Yine aynı yazarlar (1990:12) uluslararasılaşma sürecinin devamlılığına dair kararların alınıp alınmamasına bakılmaksızın sürecin kendiliğinden devam etmesinin beklendiğini, aşamaların atlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu süreç kademeli olarak ilerlemesine rağmen

istisnalar da olabilmektedir. Yani aşamalar sıralı değil de atlanarak ilerleyebilir. Bu istisnalar ise şöyledir (Andersen, 1993:211):

- Firmalar tecrübe sahibiyse ve yeterli kaynakları varsa uluslararasılaşma adına daha büyük adımlar atıp, aşamaları atlayabilirler.
- Piyasa koşulları değişken değilse ve homojen bir yapıya sahipse, ilgili pazar bilgisi değişik yollar aracılığıyla elde edilen deneyimlerden de edinilebilir.
- Firmanın sahip olduğu pazar bilgileri yeterli durumdaysa, bunları diğer pazarlar için de kullanması söz konusudur.

Uppsala modelini destekleyenler olduğu kadar, uluslararasılaşma sürecini tam anlamıyla açıklayamadığını ileri sürenler de vardır. Andersen (1993:219) Uppsala modelindeki kavramların tanımlanmadığını, bunun yerine olası bazı göstergelerin sunulduğunu belirtmiştir. Doğru tanımlamaların olmamasının da, modelde gerekli koşulları ve nedensel bağların doğasını belirlemeyi zorlaştırdığını gerekçe göstermiştir. Nordström (1990) ise küreselleşmeyle birlikte dünyanın daha homojen hale geldiğini ve dolayısıyla psikolojik mesafenin azaldığını, Uppsala modelinde belirtildiği gibi açıklayıcı değerinin pek kalmadığını, azaldığını öne sürmüştür (Johanson ve Vahlne, 1990:15). Modeli öne sürenler olarak yine Johanson ve Vahlne (1990:15) bu süreç modelinin hizmet endüstrileri için geçerli olmadığını da belirtmişlerdir. Bu da o yıllarda hizmet sektörünün henüz gelişmemesinden dolayı, daha çok üretim sektörünün gündemde olmasından dolayıdır diyebiliriz. Yine yapılan eleştiriler arasında, bu modelin doğuştan küresel firmaların davranışlarını da açıklamakta yetersiz kaldığı, uluslararasılaşma sürecinin çok karmaşık olmasına karşın bu süreci çok basitleştirdiği, firmaların çoğunlukla bahsedilen aşamaları atlayarak ilerlediği ve modelin dışsal faktörleri dikkate almadığı da vardır (Yeşil, 2010:47).

1.10.2. Yenilik Temelli Model

Yenilik temelli modeli oluşturmaya yönelik olarak ilk çalışmaları 1962’de Roger, 1968’de Simmonds ve Smith yapmıştır fakat modele en büyük katkıyı ve ilerlemeyi sağlayan Bilkey ve Tesar (1977)’dir. Andersen (1993:210), bu modeli geliştirenler için Uppsala Modelinin ilham kaynağı olmuş olabileceğini ifade etmiştir.

Bu modele göre, firmalar ulusal sınırlarını aşip uluslararası pazarlara açıldığında bir takım yeni olaylar ve durumlarla karşılaşır; bu da uluslararasılaşma sürecindeki her bir adımın firma için bir yenilik sayılmasına sebep olur. Yenilik Temelli Model, Uppsala Modeli gibi uluslararası pazarlara katılımın kademeli bir şekilde gerçekleştiğini savunur. Firmalar ilk etapta ihracatı düşünmez, sonraları bir takım sebeplerle ihracata başlar ve bu faaliyetin firmanın toplam satışlara oranına bakarak ihracata katılım oranı ortaya çıkar (Tutar, 2015b:11).

Yenilik Temelli Modeli çok sayıda araştırmacı ele almış ve farklı sayıdaki aşamalarla açıklamışlardır. Leonidou ve Katsikeas (1996) bu modelin farklı ele alınmış biçimlerini aşağıdaki tabloda özetlemişlerdir:

Tablo 4
Yenilik Temelli Model Hakkındaki Farklı Yaklaşımlar

| | Bilkey ve Tesar (1977) | Wiedersheim-Paul (1978) | Çavuşgil (1982a) | Czinkota (1982) | Crick (1995) |
|----------|---|--|---|--|------------------------------------|
| 1. Aşama | Yönetici ihracatla ilgilenmemekt e/sipariş alınmamakta | İç pazara dönük firma/ihracat yapma isteği yok/bilgi toplama ve iletişim sınırlı | Sadece iç pazara satış var/ihracatla ilgili bilgiye ilgi yok | Firma ihracata tamamen ilgisiz/İhracata uygunluk araştırılmaz. | Firma ihracata tamamen ilgisizdir. |
| 2. Aşama | Yönetici pasif şekilde ihracat araştırması yapmakta/sipariş alınabilmekte | Pasif ihracatçı/ihracata başlamak için istekli/bilgi toplama ve iletişime istekli | İhracat yapmak için uygunluğu değerlendirir/ihracat için bilgi toplar | Firma kısmen ilgili fakat belirsiz eylemler içindedir. | İhracatla kısmen ilgilidir. |
| 3. Aşama | Yönetim aktif şekilde ihracata uygunluğu araştırmakta | Aktif ihracatçı/ihracata başlamak için yüksek derecede istekli/bilgi toplama ve iletişime nispeten istekli | Psikolojik olarak yakın ülkelere ihracatla sınırlı | Firma ihracatın uygunluğunu araştırır ve planlama yapar. | İhracatçı bir firmadır. |
| 4. Aşama | Psikolojik olarak yakın olan bazı ülkelere ihracat yapmakta | | Direk dağıtım yöntemlerini kullanarak yeni ülkelere ihracat yapılıır. | İhracat davranışları uygundur fakat ihracat olasılıklarını fazla araştırmaz. | Tecrübeli ihracatçı |
| 5. | Tecrübeli bir ihracatçıdır/çe | | İç ve dış pazarlar | Yarı tecrübeli | Tecrübeli küçük bir |

| | | | | | |
|----------|--|--|--------------------------------|--|-------------------------------|
| Aşama | vresel faktörler için uygun ihracat düzenlemeleri yapar. | | arasında kaynaklar paylaşılır. | küçük ihracatçıdır/d avranışlar uygundur ve ihracatı aktif şekilde araştırır. | ihracatçı |
| 6. Aşama | Psikolojik olarak daha uzak ülkelere de ihracat araştırması yapar. | | | Tecrübeli ihracatçıdır/i hracat davranışları çok uygundur ve gelecek ihracat planları yapar. | Tecrübeli büyük bir ihracatçı |

Kaynak: Leonidou ve Katsikeas, 1996:522

Literatürde Yenilik Temelli Modele yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Bu eleştirileri Andersen (1993:227) “uluslararasılaşma sürecini açıklamak için gereken tasarımın olmayışı, firmaların farklı aşamalarda bulunmasında etkili olan kriterlerin ne olduğu, bağımsız değişkenlerin aşamaları neden ve nasıl ayırt ettiği, modelin ölçümünün iyi bir şekilde yapılması için geçerlik ve güvenilirlik testlerinin olmayışı” şeklinde sıralamıştır. Bu model aynı zamanda Uppsala modelinde olduğu gibi doğuştan küresel firmaların davranışlarını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir.

1.10.3. Şebeke/Ağ Modeli

Aşama modellerinden olan Uppsala ve Yenilik Temelli modeller tam anlamıyla yeterli teoriler olmadıkları yapılan eleştirilerde görülmüştür fakat yine de 1980’li yıllara kadar geçerliliklerini sürdürmüşlerdir. Ancak 1980’li yıllardan sonra küreselleşme ve beraberinde getirdikleri, firmalar ve piyasalar üzerinde oldukça etkili hale geldikçe aşama modellerinin geçerliliğinde sarsıntılar olmuştur (Ecer ve Canitez, 2005:17).

Bu gelişmeler sonucunda, firmaların uluslararasılaşması üzerine yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamış ve 1987 yılında Johanson ve Mattsson Şebeke/Ağ Modelini geliştirmişlerdir. Bu model, firmaların uzun süreli yakın ilişkileri neticesinde dış pazarlarda kendi imkanlarıyla beraber, ilişkide bulunduğu firmaların imkanlarını da kullanmasını ifade eder (Ecer ve Canitez, 2005:18). Bu ilişkiler ise firmaların etkileşimleri sonucunda oluşan ağlar ile bağlantılıdır. Ağlar ise; müşteriler, rakipler,

tedarikçiler, distribütörler, acenteler, danışmanlar ve kamu kurumları gibi birçok farklı unsuru kapsayabilmektedir. Bu modele göre, bir firmanın uluslararasılaşması ilişkide olduğu ağlar sayesinde gerçekleştirilebilir. Bu ağlar firmanın uluslararası pazarlara açılmasında etkili olmaktadır (Johanson ve Vahlne, 1990:18-19). Coviello ve McAuley (1999:227) ise bir firmanın uluslararasılaşmasında sahip olduğu yetkinliklerin değil de bağlı olduğu şebeke ağının önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Tutar (2015b:12) bu modelin başarılı olabilmesi, firmaların uluslararası pazarlara istenilen şekilde ulaşabilmesi için, faaliyette bulunacak firmaların, bağlı olduğu ağları ve örgüt yapılarını o anki duruma göre şekillendirmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

1.10.4. Doğuştan Küreseller Yaklaşımı

Daha önce de değinildiği gibi, birçok firma uluslararasılaşma sürecine Uppsala ve Yenilik modelinde olduğu gibi aşamalı bir şekilde girmeyip, küresel olarak doğmakta ve faaliyete geçmektedirler. Literatürde ise bu firmalara doğuştan küreseller, uluslararası yeni girişim, yeni kurulanlar gibi farklı isimler verilmiştir. Ancak bu çalışmada doğuştan küreseller kavramı kullanılacaktır.

Doğuştan küresel firmalar 1990'lardan itibaren işletmecilik gündemine girmiş ve günümüzde önemli bir uluslararası işletmecilik alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram ortaya çıktıktan sonra alandaki çalışmalar, doğuştan küresel firmaların ne olduklarına, hangi hızla ve süreçte uluslararasılaştıklarına ve uluslararasılaşma teorilerinin neresinde olduklarına dair yapılmıştır (Coşkun, 2015:230-232).

Doğuştan küresel firmalar 1990'lı yıllarda gündeme gelmiştir ve uluslararası işletmecilik alanına dahi olmuştur. Doğuştan küreseller üzerine yapılan çalışmaların kapsamını ise bu firmaların hangi mahiyette oldukları, ne hızla ve nasıl uluslararasılaştıkları gibi konular oluşturmaktadır (Coşkun, 2015:230). Bu kavrama ilişkin ise henüz ortak bir tanım yapılamayıp; firmaların ne kadar sürede uluslararasılaşmaya başladıkları, ne miktarda ürün ihraç etmesi gerektiği, hangi sektörlerde görülebilecekleri ve ne gibi unsurların bu firmaları doğuştan küresel olmaya yönlendirdiği gibi konular farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Atlı ve Kartal, 2014:155). Knight ve Çavuşgil (2004:124) ise bu firmaları, kuruldukları ve faaliyete başladıkları ilk andan itibaren uluslararası arenada faaliyet gösteren, küçük,

ileri teknoloji kullanan firmalar olarak tanımlamışlardır. Yine aynı yazarlar (2004:124) bu firmaların ayırt edici özelliklerinin; yönetimin küresel odaklı olduğunu ve kaynaklarının da uluslararası nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Doğuştan küreseller tanımına ilişkin yapılmış yazın taraması özeti ise aşağıdaki tablodadır.

Tablo 5
Doğuştan Küresel Firmalara Yaklaşımlar

| Yazar/Boyut | Vizyon | İhracata Başlama Süresi | İhracata Karşı Küresel Büyüme/Yaş |
|--|--|---|---|
| Oviat ve Mc Dougall (1994) | Kuruluşundan itibaren birden çok ülkeden kaynak temini ve bu ülkelere doğrudan yatırım | | |
| Mc Kinsey ve Company (1993) ve Rennie (1993) | Firmanın doğuşundan itibaren firmanın pazarı dünya | Ortalama olarak kuruluşun iki yıl içinde ihracata başlar. | Ortalama 14 yıl içinde satışlarının %76'sını ihraç eder hale gelir. |
| Knight ve Çavuşgil (1996) | Firmanın doğuşundan itibaren yönetim, dünyayı kendisine pazar olarak görür. | Kuruluşun iki yıl içinde bir veya daha çok ürünü ihraç etmeye başlar. | Toplam üretimin en azından %25'ini ihraç etmeye niyetlenir. |

Kaynak: Coşkun, 2015:236

Zucchella vd. (2007), doğuştan küresel firmaların kuruldukları ilk anlardan beri uluslararası faaliyetlere başlamalarına beş ayrı faktörün etki ettiğini ifade etmişlerdir. Bu faktörler ise, küresel çevrenin yarattığı ortam, firmayla alakalı unsurlar, kuruluş yeri ile ilgili unsurlar, ilişkide olduğu şebeke ağlar ve girişimciliktir (Zucchella vd., 2007; akt. Yeşil, 2010:52).

Firmaların uluslararasılaşma sürecinde başarılı olmasına katkı sağlayan unsurlar olduğu gibi, uluslararası pazarlara açılmasına engel olan unsurlar da vardır. Türkiye’de ise yönetim kaynaklı sorunlar uluslararasılaşmayı sekteye uğratmaktadır. Bu sorunların yaşandığı firmalar genelde aile firmalarıdır ve bu firmaların merkezîyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk gibi tutumları dış pazarlara açılma hususunda engel teşkil etmektedir. Ancak, firma yöneticilerinin küresel doğan firmaların doğalarını anlamaları, nasıl gelişim gösterdiklerini kavramaları bu tutumlarını yumuşatacak ve yeni adımlar atmalarını sağlayacaktır (Atlı ve Kartal, 2014:155).

Firmaların uluslararasılaşma süreçleri farklı kişiler tarafından farklı modellerle açıklanmıştır ve her birinde uluslararası faaliyetlere katılma derecesi ve giriş yöntemleri farklılık göstermiştir. Firmalar uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamadan önce kendi varlık ve yeteneklerine, aynı zamanda tecrübelerine dayanarak farklı uluslararası stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler ise firmaların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olup bir sonraki başlık altında açıklanmıştır.

1.11. Uluslararasılaşma Stratejileri

Firmalar yalnızca ulusal sınırlarının içinde kalarak, dış ülkelerdeki firmaların tehdidine karşı büyümenin mümkün olmadığını anlamış ve rekabet üstünlüğü yaratarak yabancı firmalara kendi bir tehdit unsuru olmayı önemsemişlerdir. Bunun sonucunda uluslararasılaşma stratejilerine yönelerek ihracat, doğrudan yabancı yatırım, lisans verme ve teknik anlaşmalar, franchising, satın alma, ortak girişim ve stratejik ittifaklar gibi faaliyetleri benimseyerek dış pazarlara açılmaya başlamışlardır (Eren, 2008:131-132).

Uluslararasılaşma stratejilerinde, aşamalı modeller olarak gördüğümüz modellerin adım adım dış pazarlara açılma yaklaşımlarının tersini Dunning Eklektik Teorisiyle ifade etmiştir. Bu teoriye göre firmalar göreceli olarak üstün olduğunu düşündüğü faaliyetlerle, herhangi bir aşamayı önemsemeden pazara giriş stratejisini belirler. Örneğin; franchising uygulamasında başarılı olan bir firma, başlangıç aşamaları olan ihracat, satış acenteliği gibi faaliyetlere girişmeyip direk franchise sistemini kullanarak uluslararası pazarlara girişini gerçekleştirebilir (Blythe, 2001:275).

Koparal'a (2010:76) göre, firmalar uluslararası pazarlara açılmak için uygun stratejileri belirlemeden evvel hedeflerini, kapasitesini, ürün-hizmetlerinin nitelik ve niceliklerini, sahip olduğu rekabet gücünü; daha sonra girmeyi düşündükleri pazarların boyutları, satış potansiyelleri ve karlılık hedeflerini belirlemelidirler. Son olarak da hedef ülkenin ekonomik, teknolojik, politik, hukuki ve kültürel durumlarını, şartlarını irdeleyip giriş stratejilerine karar vermelidir.

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden lisans ve teknik anlaşmalar, franchising, satın alma, ortak girişim ve stratejik ittifaklar *Büyüme Stratejileri* başlığı altındaki *Dış*

Büyüme Stratejileri bölümünde açıklandığı için tekrar burada açıklanmayacaktır. İhracat ve doğrudan yabancı yatırım kavramları incelenecektir.

1.11.1. İhracat

İhracat genellikle firmaların uluslararası pazarlara açılmasının ilk aşaması olarak görülmektedir. Bu uygulama, firmalar tarafından dış pazarlara açılmak için basit bir strateji olduğu düşünülür ve en fazla gerçekleştirilen faaliyet türüdür. İhracatta firmalar dış ülkelerde herhangi bir yatırım gerçekleştirmeden, kendi yapısında değişiklik yapmadan ya da çok az yaparak, çok düşük riskle, ürettiği malların bir bölümünü dış pazarlara satar. Satış yaparken ise firma, ya ürünleri üzerinde hiçbir değişiklik yapmaz ya da satış yaptığı ülkenin özelliklerine göre değişiklikler yapar (Mucuk, 2001b:310). Blythe (2001:274) ihracatın uluslararası pazarlara girmenin en kolay ve en az özveri gerektiren strateji olduğunu ve maliyetinin de düşük seviyelerde olmasının bir avantaj olduğunu ifade etmiştir. Dezavantajının ise, ürünün pazarlanmasında ve kullanımı üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmadığını ve bunun firmanın imajında bir sarsıntıya sebep olabileceğini belirtmiştir. Koparal (2010:76) ise ihracat yaparken firmaların birtakım problemlerle karşılaşabileceğini ve bu problemleri, uygulanan gümrük kotaları ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları olarak açıklamıştır.

İhracat ise iki yolla gerçekleşebilir; doğrudan ihracat ve dolaylı ihracat. Doğrudan ihracatta firmalar dış pazarlara yaptığı satışlarda hiçbir aracı kullanmadan, kendi kurduğu örgütler aracılığıyla faaliyetini sürdürür. Burada tüm kontrol firmanın elindedir ve dolayısıyla maliyeti ve satış çabaları daha fazladır. Ancak firmanın ihracat payı artıp belli bir büyüklük elde ettiği zaman yüksek maliyetler yerini karlılığa bırakacaktır (Seymen ve Bolat, 2005:281-282). Dolaylı ihracatta ise firma uluslararası satışlarını aracı ihracatçı şirketler vasıtasıyla yapmaktadır. Dolaylı ihracat uluslararası pazarlara açılmanın taşıdığı riskleri en düşük seviyeye indirir, yabancı pazarlar hakkında fazla bilgi gerektirmez ve dolayısıyla yeni ve küçük firmalar için tercih sebebidir. Burada satışı gerçekleştirilecek malların sorumluluğu ise tümüyle aracı firmaya aittir. Bu yönleriyle dolaylı ihracat avantajlı olabilir fakat satışlarda aracı firma kullandıkları ve bir çaba sarf etmedikleri için dış pazar bilgileri çok az olacaktır ve herhangi bir tecrübe kazanamayacaklardır. Bunlar da firma için bir dezavantaj niteliğindedir (Mucuk, 2001b:310-311).

1.11.2. Doğrudan Yabancı Yatırım

İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonominin yavaşça düzelmesiyle beraber küresel çaptaki ticaretler ve yerli yatırımlarda belirgin şekilde artışlar yaşandı. Uluslararası faaliyetler genellikle ihracat üzerinden ilerliyordu fakat 1980'lerden sonra doğrudan yabancı yatırımlarda bir artış meydana geldi (Tutar, 2015b:16). Bu strateji, bir firmanın yabancı bir ülkede varlığının, mülkiyetinin ve diğer hakların sahibi olduğu bir üretim tesisi kurmasını ifade eder. Firmalar uluslararası pazarlarda ticaret engelleriyle karşılaşılırsa ya da doğrudan ihracatta sıkıntılar yaşıyor, üstünlüğü kaybeder hale geldiyse o zaman doğrudan yabancı yatırım tercih sebebi haline gelmektedir (Koparal, 2010:77). Mucuk'a (2001b:313) göre firmanın ihracatta bulunduğu pazar istediği ölçüde büyük, firma yeterli pazar bilgisine sahip ve tecrübeliyse orada doğrudan yabancı yatırım yapmaya gidilebilir ve üretim tesisleri kurulabilir. Bu durumun ise bazı avantajları vardır ve Mucuk (2001b:313) şöyle ifade etmiştir:

- Yatırım yapılan ülkede bir istihdam yaratılacağı için ülkenin yatırım teşviki söz konusu olabilir.
- Ucuz işgücü ve hammaddeye ulaşmak kolaylaşır ve taşıma maliyetlerinden tasarruf edilir.
- Firmanın bizzat yabancı ülkede üretim yapıp satışını gerçekleştirmesi, oradaki müşterilerle ve dağıtıcılarla yakın ve iyi ilişkiler kurmasını ve ürünün pazara kolay adaptasyonunu sağlar.

Seymen ve Bolat (2005:283) doğrudan yabancı yatırımda, başka bir firmayla amaç ve hedeflerin uyumsuz olması gibi durumların ortaya çıkacağından, herhangi bir ortaklığın söz konusu olmadığını belirtmişlerdir. Bu sebeple firmalar üretim, pazarlama, dağıtım gibi bütün faaliyetleri kendileri yerine getirirler ve yatırımın tümünün mülkiyetine sahiptirler. Doğrudan yabancı yatırımlarda sakıncalar da mevcuttur. Yatırım yapılan ülkede pazar şartları kötüye giderse veya yerel paraları değer kaybetmeye başlarsa, o zaman yatırımı yapan firma büyük risklerle karşı karşıya kalır (Mucuk, 2001b:313). Günümüzde doğrudan yabancı yatırımların sektörel dağılımı değişim göstermiştir. 1950'lerde daha çok hammadde ve doğal kaynak yoğun sektörlerde doğrudan yabancı yatırım yoluna gidilirken şuan hizmet ve teknoloji imalat sektöründe bu strateji yaygın şekilde uygulanmaktadır (Tutar, 2015b:17).

Bu bölümde firmaların büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu faaliyetler üzerinde etkili olan faktörler de ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde ise bu faktörler arasında olan destekleyici endüstriler yani tedarikçiler ele alınacaktır. Destekleyici endüstrilerin firmalar için önemi, aralarındaki ilişkiler ile büyüme ve uluslararasılaşma üzerindeki rolleri incelenecektir.



BÖLÜM 2: DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİ VE ANA ENDÜSTRİ İLİŞKİSİ

Küreselleşmenin hakim olduğu ve ekonominin de bundan etkilendiği günümüzde, firmalar ve içinde bulunduğu endüstriler yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu rekabet ortamında firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, pazar paylarını korumak ya da arttırmak için birtakım avantajlara sahip olması gerektiğinin farkındalar ve bunun üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü oluşturmak, büyüebilmek ve karlılık oranlarını arttırabilmek için rakiplerine göre ürünlerini daha düşük maliyetle ve yüksek kaliteyle üretmek zorundadırlar (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık, 2012:4-5). Porter da (2010) firmaların büyümesinde, uluslararasılaşmasında belli rekabet avantajlarına sahip olması gerektiğini vurgulamış ve bu avantajları maliyet ve farklılaştırma açısından tanımlayıp, bunu da doğrudan karlılığa bağlamıştır. Porter (2010:201), aynı zamanda Ulusların Rekabet Üstünlüğü Yaklaşımında da bir ulusun rekabetçiliğini, o endüstrinin inovasyon yapabilme ve kalitesini yükseltebilme kapasitesine dayandırmıştır. Yine Ulusların Rekabet Üstünlüğü Yaklaşımında ulusal üstünlük elmasının rekabeti etkilediği belirtilmiştir. Ulusal Üstünlük Elması, destekleyici endüstrilerin varlığının rekabet üstünlüğü oluşturmada rolünün olduğunu vurgulamaktadır ve dolayısıyla destekleyici endüstrilerin rekabetçi avantaj yaratmalarından ötürü firmaların büyümesinde ve uluslararasılaşmasında rolünün olduğundan bahsetmek de mümkündür.

Ana endüstri ve destekleyici endüstri kavramlarının açıklamalarını yaparken önce endüstrinin anlamına bakmakta fayda vardır. *Endüstri* kelimesinin sözlükte karşılığı *sanayidir*. Genellikle de endüstri terimi sektör terimiyle eş anlamlı gibi kullanılmaktadır fakat farklı anlamlar ifade etmektedirler. Endüstri terimi Grubel ve Lloyd'a (1975:2) göre "aynı grup malları üreten bir üretici grubu" şeklinde ifade edilmiştir. Grubel de (1967:38) bu üretici grupların ürettiği ürünlerin her birinin benzer işlevleri yerine getirmesinin beklenmesine karşın kalite, biçim ve diğer özellikleriyle farklılıklar sergilediklerini belirtmiştir (Aktaran: Bedir, 2009:92). Sektör ise sözlükte bölüm, kesim anlamlarına gelmektedir ve endüstriyle aş anlamlı kullanılmamalıdır. Ana endüstriler ise nihai ürünün üretimini yapan üretici gruplarının bulunduğu endüstrilerdir. Destekleyici endüstriler de, ana endüstri ürünlerinin üretiminde çeşitli parçaları, malzemeleri ve

hammadeleri üretip tedarik eden, ana endüstriye girdi sağlayan tedarikçi firmalardır. Bu firmalar, ana endüstrilerde nihai montajı-üretimi yapan firmaların tedarikçisi konumundadırlar.

Porter (2010:212) firmaların sürekli inovasyon yapabilme, iyileştirme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini ve bunlarla beraber büyüme ve uluslararasılaşma becerilerini bulunduğu ülkenin sahip olduğu dört ana özelliğe bağlamıştır. Bunlar da yukarıda bahsedildiği gibi Ulusal Üstünlük Elması olarak adlandırılır. Bu özellikler ise (Porter, 2010:212):

- Faktör koşulları
- Talep koşulları
- İlişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı
- Firma stratejisi, yapısı ve rekabet olarak belirlenmiştir.

Bu özelliklerden araştırma konuyla ilgili olan kısım “*ilişkili ve destekleyici endüstriler*”dir. Bu da; yine Porter (2010) tarafından “ülkedeki ilişkili endüstrilerin ya da tedarikçi endüstrilerin varlığı” olarak açıklanmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlamada destekleyici endüstriler belirli bir rol üstlenmektedir. Satışa yönelik endüstrilerde, uluslararası arenada rekabetçi konumdaki yerel tedarikçiler bu firmalara üstünlük kazandırır. Ana endüstrilerdeki firmalara girdileri düşük fiyatta, etkili, erken, hızlı, öncelikli olarak ulaştırırlar. Destekleyici endüstriler firmalara yenilik ve gelişim yönünden katkılar sağlar ve ayrıca ana endüstriler kendilerine yakın mesafede bulunan destekleyici endüstriler sayesinde bilgi akışı, devamlı fikir alışverişi, inovasyon fikir ve yardımlarıyla rekabetçi avantaj kazanabilirler. Aynı zamanda firmalar da tedarikçilerini etkileyebilir, onlara eğitim-geliştirme destekleri sağlayıp inovasyon hareketlerini hızlandırabilirler (Porter, 2010:222). Ana endüstrilerin rekabet avantajı kazanmalarında etkisi olan kalite, maliyet, farklılaştırma ve inovasyon yapabilme unsurları destekleyici endüstrilerle olan ilişkileri gündeme getirmiştir.

Birçok açıdan ana firmalara rekabet avantajı kazandıran destekleyici firmaların önemi gittikçe artmıştır. Tedarikçi, tedarikçi seçimi, tedarik zinciri yönetimi, satın alma yönetimi ve tedarikçi ilişkileri gibi konular da firmalar için hayati önem taşıyan unsurlar haline gelmiştir. Bu bölümde de destekleyici endüstrilerin (tedarikçilerin), ana

endüstriler (firmalar) için öneminden, aralarındaki ilişkiden ve tedarikçilerin, firmaların büyümesi ve uluslararasılaşmasında ne gibi faktörlerle etkisi olduğundan bahsedilecektir. Literatürde bu iki endüstri arasındaki ilişkiyi kavramsal açıdan ana endüstri-destekleyici endüstri şeklinde çok yaygın olarak görememekteyiz. Daha çok alıcı-satıcı, alıcı-tedarikçi ilişkileri şeklinde ele alınışını görmek mümkündür.

2.1. Destekleyici Firmaların Ana Firmalar İçin Önemi

Firmalar sattıkları malların toplam değerinin büyük bir kısmını girdi olarak aldıkları parça ve hizmetlere aktardıkları için tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak durumundadırlar. Kurulan bu iyi ilişkiler de, firmaların finansal durumları ve rekabet üstünlüğü oluşturmaları bakımından oldukça önemlidir (Weele, 2014:3). Tedarikçilerin ve tedarikçi ilişkilerinin bu denli önemli hale gelmesi satın alma yönetiminin de stratejik bir konuma gelmesine sebep olmuştur. Weele (2014:11) satın alma yönetimini “tedarikçilerle olan ilişkileri ve tedarikçilerin faaliyetlerini firmanın stratejileriyle ve menfaatleriyle uyumlu hale gelmesi için yapılan çalışmalar” şeklinde ifade etmiştir. Satın alma, üretim yapan çoğu firma için rutin bir iştir ve firmanın diğer fonksiyonları arasından muhtemelen öne çıkmaktadır. Satın alınan girdiler firmalar için oldukça önemli bir yer tuttıkları için satın alma işlemi de firmaların önemsedikleri bir konudur (Kraljic, 1983). Satın alma ve tedarik, firmanın üretim gerçekleştirmesi için gerekli parça, mamul ve hammaddeleri temin etmesiyle alakalı fonksiyonlardır. Satın alma daha çok parasal konuları içerirken, tedarik ürünlerin alımıyla alakalı işleri içermektedir (Karakış, 2007:26).

2.2. Tedarikçi Seçimi, Önemi ve İlişkili Kavramlar

Firmalar için tedarikçilerin önemi bu denli arttığı için tedarikçi seçim kararı da bir üretim firmasının başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden firma için uygun tedarikçilerle çalışmak başarı oranını arttırmaktadır. Diğer taraftan, firmanın yanlış tedarikçi seçimi ise birçok olumsuzlukla karşılaşmasına ve performansında düşüslere sebep olabilir. Örneğin; firmanın tedarikçiden temin ettiği ürünlerin kalitesinin düşük olması, siparişlerin zamanında teslim edilememesi ve bu sebeple maliyetlerdeki artış olumsuz etkiler içinde gösterilebilir (Özdemir, 2010:60). Firmaların tedarikçilere olan bağımlılığı arttıkça, onlarla ilgili alınan her zayıf kararın firma için doğrudan ve dolaylı

sonuçları da artmaktadır. Tedarikçi seçimi satın alma bölümünün önemli bir faaliyet alanıdır ve bu anlamda firmanın belirlediği satın alma stratejileri ve faaliyetleri, maliyetleri düşürmede, esneklikte, karlılık oranını arttırmada ve rekabetçi avantaj sağlamada olumlu etkiye sahiptir (Özparlak, 2004:18).

Tedarikçi ve tedarik zinciri yönetimi, firmalar için önemli ve geniş çapta anlam ifade eden kavramlardır. Hem firmaların üretim faaliyetlerini yerine getirmek için malzeme temin edip girdi sağladığı, hem de firmaların kendi temel yeteneklerine odaklanarak diğerlerini dış kaynaklardan sağladığı firmaları kapsamaktadır (Ofloğlu ve Miran, 2014:2). Dış kaynak kullanımı sonucu bu tedarikçi firmaların üretim üzerindeki etkileri de artmıştır (Vonderemse ve Tracey, 1999; akt. Özdemir, 2010). Bu bağlamda tedarikçilerin üretimdeki paylarının artması firmaların onlara daha bağlı hale gelmesine sebep olmaktadır ve ilişkilerinin daha yakın olması ve kullanılan tedarikçi sayısının azalması gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Daha az sayıda tedarikçiyle çalışmak da her birine daha fazla iş yükü anlamı taşımaktadır. Daha fazla iş yüküne sahip tedarikçilerin de firma başarısında etkileri artmakta ve tedarikçi seçiminin önemini arttırmaktadır. Bunların sonucunda da firmalar artık tedarikçilerini sadece girdi sağlayan kurumlar olarak görmemekte, ilişkilerini oldukça ilerletip yeni ürün geliştirme aşamasına kadar işbirliği içine girdikleri bir iş ortağı statüsünde değerlendirebilmektedirler (Özdemir, 2010:61).

Bir endüstride güçlü tedarikçilerin bulunması, yenilik ve iyileştirme süreçlerinin daha etkili ve verimli şekilde ilerlemesine olanak sağlar. Tedarikçilerin mamullerinde veya süreçlerinde gerçekleştirdiği herhangi bir inovasyon hareketi alıcı firmalar için de bir inovasyon anlamına gelebilir ve yeni fikirler geliştirmesine katkı sağlayabilir. Bu da firmaların rekabet üstünlüğü kazanmalarına oldukça katkı sağlamaktadır (Bedir, 2009:25).

Küresel alanda rekabetin artmasıyla beraber firmaların dikey olarak büyümesi, gelişmesi azalma göstermekte, üzerine uzman oldukları mamulleri üretmekte ve dışarıdan tedarik ettikleri mamul sayısı artış göstermektedir. Bununla beraber de firmaların tedarikçilere olan bağımlılığı da artmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007:78). Firmalar tedarikçileriyle stratejik ittifaklar bağlamında bir işbirliğine giderek asıl

işlerine odaklanarak temel yeteneklerini geliştirirler ve bu da firmaya rekabet üstünlüğü sağlamış olur.

Son zamanlarda ise Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim kavramları firmalarda daha çok gündeme gelmeye başlamıştır ve tedarikçilerin önemi ve seçimine daha çok değer verilmeye başlanmıştır (Ada, Kazançoğlu ve Aracıoğlu, 2005:605). Erol'a (2004:4) göre bu kavramların firmalarda önem kazanmasıyla tedarikçiler ve piyasalarını etkileyen bazı değişkenlerin meydana gelmesi gereklilik haline gelmiştir ve şu şekilde bahsedilmiştir: (1) tedarikçi seçimi ve değerlendirme işlemlerinin tekrar gözden geçirilmesi, (2) girdi niteliğindeki mamullerin kalitesini iyileştirmek için tedarikçilerin mamul tasarımı sürecine erkenden dahil olmaları, (3) tedarikçi sayısının düşürülmesi, (4) tedarikçilerle ilişkilerin rekabetçi olmaktan çıkıp işbirliğine dayalı bir hale gelmesi ve (5) tedarikçi geliştirme planlarının faaliyete geçirilmesi.

Tüm firmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme amacı güderler ve bu üstünlük sayesinde varlıklarını uzun süre devam ettirebilirler. Bunun elde edilebilmesi içinse konuyla alakalı birçok çalışma yapılmıştır ve bunların en önemlisi klasik niteliğinde olan Porter'ın Rekabet Stratejisi'dir. Bu stratejiye göre firmaların pazarda üstün bir konumda olmalarını sağlayacak üç temel strateji vardır: (1) maliyet liderliği, (2) farklılaştırma, (3) odaklanma (Weele, 2014:185).

Uygulamalara bakıldığında çoğu kez rekabet üstünlüğü kazanmak adına hem ucuz mal üreterek maliyet liderliğine, hem de farklılaştırma stratejilerine rastlanılmaktadır. Bu iki strateji de satın alma ve tedarik stratejisi ile ilişkilendirilebilir. Bu stratejilerin ise gerçekleştirilip rekabet üstünlüğü kazanmak isteniliyorsa, farklı tedarik ağları ve beraberinde farklı satın alma ve tedarik stratejilerinin de oluşturulması gerekmektedir. Firmaların maliyet liderliği yaratması konusunda tedarikçilerle alınacak ürünlerin fiyat ve maliyetleri konusunda bir anlaşma sağlaması önemlidir. Yine aynı şekilde, farklılaştırma stratejisi uygulamak isteyen firmalar yeni ürün geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri sırasında tedarikçilerle birlikte çalışmak ve onlarla işbirliği yapmak durumunda kalacaklardır. Bu süreçte alıcı firmalar ve tedarikçiler yakın ilişki içinde olmak ve tedarikçilerin bu konudaki personelleriyle alıcı firmaların ürün geliştirme ve mühendislik personelleri işbirliği içinde olmak durumundadırlar. Gerçekleştirilmek istenen bu stratejilerin amacına uygun şekilde yapılması için yine tedarikçilere düşen

önemli görevler arasında teslimat güvenilirliği konusu vardır. Tedarikçilerin ürünleri zamanında teslim etmesi ve teslim edilen ürünlerin de istenilen kalitede olması oldukça önemlidir. Diğer bir önemli konu ise işbirliği içine girilecek olan tedarikçilerin teknik altyapılarının iyi düzeyde olmasıdır. Bu konular ise yine tedarikçi seçiminin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Weele, 2014:186).

Firmalarla işbirliği içinde olacak, ortak çıkarlar ve amaçlar doğrultusunda hareket edecek, firmaya rekabet gücü sağlayacak, müşteri tatmininin sağlanmasında etkili rol oynayabilecek tedarikçilerin seçimi firmalar için stratejik bir öneme sahiptir. Bu sebeple firma için uygun, iyi bir tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir (Çetinsöz, 2008; akt. Koçoğlu ve Avcı, 2014:41):

- Tedarikçi alanında uzman ve sorumluluk sahibi olmalıdır,
- Ürün fiyatlarında değişiklik olduğunda firmayı vaktinde bilgilendirmelidir,
- Ürünleri istenilen miktar ve kalitede tedarik etmelidir,
- Ürünlerde bir değişiklik olduğu takdirde veya yeni bir ürün üretildiğinde, bunlar hakkında bilgi sağlayıcı olmalıdır,
- Profesyonel şekilde hareket etmelidir ve ortaya çıkan problemleri gidermede yardımcı olmalıdır,
- Finansal kontrol becerisi olmalıdır.

Firmalar sahip oldukları rekabetçi yapılarını korumak için bazı öncelikler belirlemiştir ve bu öncelikli faktörleri tedarikçi seçim kriterlerine dönüştürmüşlerdir (Krause, Pagell ve Curkovic, 2001:501). Bu kriterler de tedarikçilerin firmayla bir iş ortaklığına girmesine elverişli olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır (Özdemir, 2010:62). Bu tespit sürecinde ise ilişki kurulacak tedarikçiler, fazla sayıdaki tedarikçi kitlesi içinden seçilecektir. Seçim yapılırken firmanın belirlediği öncelikli kriterlere göre tedarikçiler arasından karşılaştırma yapılarak eleme yoluna gidilir. Belirlenen kriterlerin hepsini birden bünyesinde taşıyan tedarikçi bulmak pek mümkün değildir, bu sebeple farklı kriterlere göre kıyaslanıp belirleme yoluna gidilir. Bu ise tedarikçi seçiminin çok kriterli karar verme problemi olmasıyla ilgilidir (Ofloğlu ve Miran, 2014:2).

Firmaların belirledikleri bu kriterler tedarikçilerin performanslarını ölçmek için kullanılır ve bunlar birbiriyle çatışan nitelikte olabilirler. Örneğin firma kaliteli bir ürün tedarik etmek isteyecektir ve bunun aynı zamanda düşük maliyetli olmasını isteyecektir. Fakat bu kriterlerin her ikisi bir tedarikçide bulunmayabilir. Kaliteli ürün ucuz veya ucuz bir ürün kaliteli olmayabilir. Bu sebeple tedarikçi seçim kararı bu durumlardan en uygun çözüm yolunu bulmayı gerektirmektedir (Özdemir, 2010:63).

Tedarikçi değerlendirme süreci birden fazla olgunun göz önünde bulundurulmasını gerektiren bir süreçtir. Geleneksel değerlendirme sürecinde firmalar sadece finansal ölçütleri önemsiyorken, ilerleyen zamanlarda sadece bu ölçütün yeterli olmadığını, farklı ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini anlamışlardır. Bu konuyla ilgili araştırmalar ise 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014:42). Literatür incelendiğinde tedarikçi seçim kriterleri ile ilgili birçok çalışmayla karşılaşmak mümkündür. Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri kapsamı oldukça geniş olan Dickson'un 1966 yılında yaptığı çalışmadır. Tedarikçi seçiminde kullanılabilir önem derecelerine göre sıraladığı 23 kriter belirlemiştir.

Tablo 6
Dickson'un Tedarikçi Seçim Kriterleri

| Sıra | Kriter | Ortalama Puan | Değerlendirme |
|------|------------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | Kalite | 3.508 | Çok Yüksek Derecede Önem |
| 2 | Teslimat | 3.417 | |
| 3 | Performans Geçmişi | 2.998 | |
| 4 | Garanti & Politikalar | 2.849 | |
| 5 | Üretim Alanı ve Kapasitesi | 2.775 | Yüksek Derecede Önem |
| 6 | Fiyat | 2.758 | |
| 7 | Teknik Yeterlilik | 2.545 | |
| 8 | Finansal Durum | 2.515 | |
| 9 | Prosedüre Uyma | 2.488 | |
| 10 | İletişim Sistemi | 2.426 | |
| 11 | İtibar ve Endüstrideki Durum | 2.412 | |
| 12 | İş Yapma İsteği | 2.256 | |
| 13 | Yönetim ve Organizasyon | 2.216 | Orta Derecede Önem |
| 14 | Operasyon Kontrolleri | 2.211 | |
| 15 | Onarım Servisleri | 2.187 | |
| 16 | Davranış | 2.120 | |

| | | | |
|----|------------------------------|-------|---------------------|
| 17 | İzlenim | 2.054 | |
| 18 | Paketleme Yeteneği | 2.009 | |
| 19 | Çalışan İlişkileri Kayıtları | 2.002 | |
| 20 | Coğrafi Konum | 1.872 | |
| 21 | Geçmiş İşlerin Sayısı | 1.597 | |
| 22 | Eğitim Destekleri | 1.537 | |
| 23 | İkili Anlaşmalar | 0.610 | Düşük Derecede Önem |

Kaynak: Dickson (1966)

Dickson'un belirtmiş olduğu bu kriterler günümüzde hala geçerlidir ve birçok çalışmada belirtilen kriterlerin neredeyse tamamını kapsamaktadır. Ancak iç ve dış çevrenin şartlarının da zamanla değişmesine bağlı olarak kriterlerin önem derecelerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Örneğin; Weber, Current ve Benton (1991) çalışmalarında, Tam Zamanında Üretim ortamında tedarikçilerin coğrafi konumunun önemine oldukça değinmiştir fakat 1966'da Dickson bu kriterin derecesini 20. sıraya yerleştirmiştir. Ayrıca Dickson'un çalışmasında 10, 12 ve 13. sıralardaki iletişim sistemi, iş isteği ve yönetim ve organizasyon kriterleri de günümüzde daha önemli olarak görülmektedir. Yine Weber vd. (1991) 1966'dan beri yapılan 74 çalışmayı incelemişlerdir ve fiyat, teslimat, kalite, üretim kapasitesi ve yeri kriterlerini önem dereceleri en yüksek kriterler olarak belirlemişlerdir. Bu kriterlerin önem sıralarından ziyade aslında tedarik zinciri unsurlarının çok iyi bir koordinasyon ve işbirliği içinde olmaları önemli görülen durumlardandır (Benyoucef, Ding ve Xie, 2003:6).

Tedarikçi seçim kriterleri endüstriyel çevrenin gelişimi ve değişimiyle birlikte önem derecelerinde değişiklik göstermektedir. Bu kriterler farklı endüstri alanlarında da değişiklikler sergilemektedir. Örneğin yapılan çalışmalarda otomotiv, tekstil, beyaz eşya gibi farklı endüstrilerde tedarikçi değerlendirme ve seçim kriterlerinin de önem sıraları farklılıklar gösterir. Örneğin, beyaz eşya endüstrisinin önde gelen firmalarından birinin yaptığı tedarikçi performans değerlendirmesinde, tedarikçilerin performanslarını, belirli aralıklarla iş sonuçlarına etkisi bakımından değerlendirdiğini ve sonuçlar doğrultusunda maliyet, kalite, lojistik, işbirliği ve çevre kriterlerinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre ise tedarikçinin zayıf olduğu yönleri belirlenir ve bunların iyileştirilmesi istenir. Eğer tedarikçi firma zayıf yönlerini iyileştirmeyip performans düşüklüğü sergilemeye devam ederse, alıcı firma tedarikçisinden alımlarını azaltır ya da ilişkiyi tamamen kesebilir (www.arcelikas.com, 2017). Ofluoğlu ve Miran'ın (2014:4) hazır

giyim-tekstil endüstrisinde yaptığı çalışmada ise kriterleri; müşteri memnuniyeti, kalite, fiyat, teslimat süresi, servis kriteri ve esneklik şeklinde önem derecelerine göre belirlemişlerdir. Otomotiv endüstrisinde yapılan tedarikçi seçim kriterleri sonuçlarında da fiyat, kalite, yaratıcılık, değişen talebe hızlı yanıt verme yeteneği ve ürün çeşitliliği ön plana çıkmaktadır (Baskak ve Mihçioğlu, 2004:31).

Sonuç olarak firmaların rekabet üstünlüğü oluşturmak adına maliyet liderliği, farklılaştırma, yeni ürün geliştirme gibi stratejik faaliyetlerinde tedarikçilere büyük rol düşmektedir. Buna bağlı olarak da firmaların tedarikçilerle işbirliği yoluna gidip ilişkilerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir.

2.3. Ana Firma – Destekleyici Firma İlişkisi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu dönemde başarı elde eden firmaların müşterileriyle ve tedarikçileriyle arasında yaşanan işbirliklerinin önemi yadsınamaz. Firmaların bu rekabet ortamında performanslarını iyileştirmek amacıyla yaptığı tüm teknolojik ve örgütsel değişiklik ve faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde tedarikçileriyle arasındaki güven ve işbirlikçi ilişkilerine dayalıdır. Bu ilişki türü firmaların ek taktikler geliştirmesine yardımcı olur ve rekabet avantajı yaratmak adına yapılan faaliyetlerde başarı elde etmesine katkılar sağlar (Landeros ve Monczka, 1989; akt. Çağlıyan, 2009).

Firma ve tedarikçilerin işbirliğine dayalı ilişkilerinin artması sonucu tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi kavramları da ön plana çıkmaya başlamıştır. Tedarik zinciri yönetimi, tüketicinin taleplerini karşılamak adına tüm tedarik ve üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bunların finanse edilmesi ve tüketiciye ulaştırılması sürecinin yönetimini ifade eder (Weele, 2014:11). Tedarikçi ilişkileri yönetimi ise bu süreçte firmaların tedarikçileriyle ilişkilerinin nasıl olacağını, olması gerektiğini tanımlayan bir kavramdır. Firma bu süreçte, kendisi için daha çok önem arz eden tedarikçileriyle yakın ilişkiler kurarken, ötekilerle daha sıradan ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler çerçevesinde ise tedarikçilerle ürün ve hizmet anlaşmaları yapılır ve uyulması mecburidir. Tedarikçi ilişkileri yönetimi de tüm bu süreçlerin ve anlaşmaların düzenli bir şekilde işlemlenmesinden sorumludur (Özdemir, 2004:92).

Alıcı firma ve tedarikçi ilişkileri iki ana grup olmak üzere sınıflandırılmaktadır; geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına dayalı ilişkiler. Bu ilişkiler genelde bahsedilen

iki modelin etrafında yoğunlaşmaktadır, sadece tek bir ilişki modelinin uygulandığı kanısı bulunmamaktadır. Firmaların faaliyetlerine bakıldığında hangi modelin özellikleri ağır basıyorsa o grup içinde değerlendirilirler. Bölge ve kültür unsurları da duruma dahil edilirse, batıda rastlanan tedarikçi ilişkilerinin geleneksel (rekabetçi) ilişki modelini yansıttığı, doğuya doğru gidildiği zaman ise (örneğin Japonya) işbirliğine dayalı ilişki modelinin uygulandığı görülmektedir (Güleş ve Burgess, 1996; Güleş, 1999a:48).

Alıcı firma ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin ne gibi farklılıklar ortaya çıkardığının anlaşılmasıyla işbirliğine dayalı ilişkilerin önemi daha çok artmıştır. Lamming bilhassa otomotiv endüstrisinin incelenmesiyle elde ettiği sonuçlarda, alıcı firma-tedarikçi ilişkilerindeki değişikliğin sebeplerini ekonomik, ticari ve teknolojik unsurlarla bağdaştırmıştır. Rekabet düzeyindeki artışın ve üretimde meydana gelen teknolojik değişimlerin sebebinin ise yine bu firmalar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlamıştır. Bu tespitlerin ise sadece otomotiv endüstrisi değil diğer endüstri alanlarında da geçerliliği bulunmaktadır. Örneğin İngiliz üreticileri küresel alandaki rekabet avantajlarının ve karlılıklarının azalmasını tedarikçileriyle kurdukları rekabetçi ilişkilere bağlayarak bu ilişki türünden uzaklaşmışlardır (Morris ve İmrie, 1992:10; akt. Güleş, 1999b:3). Alıcı firmaların ve tedarikçilerin ilişkilerinde rekabetçi modeli değil de işbirlikçi modeli tercih etmelerinin nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Güleş, 1999b:3):

- Özellikle Japon firmalar başta olmak üzere, diğer firmalardan gelen rekabet etkisi ilişkilerdeki bakış açılarını etkilemiştir. Batılı firmalar sahip oldukları pazar paylarını Japon firmalara kaptırmaya başladıklarında onların nasıl bir yol izlediklerini araştırmış ve üretim sistemlerindeki yalın üretim mantığını benimsediklerini görmüşlerdir. Bunun da alıcı firma ve tedarikçi arasında güven ve işbirliğine dayalı ilişki modelinden kaynaklı olduğunu anlamışlardır.
- Yeni üretim tekniklerinden olan tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetiminin hayata geçirilmesi ve bu tekniklerde tedarikçilerin rolünün fazla olması.

- Taleplerde meydana gelen değişimler sonucunda, tedarikçilerden girdi niteliğinde alınan ürünlerde fiyat dışında kalite, esneklik gibi kriterlerin önem kazanması.

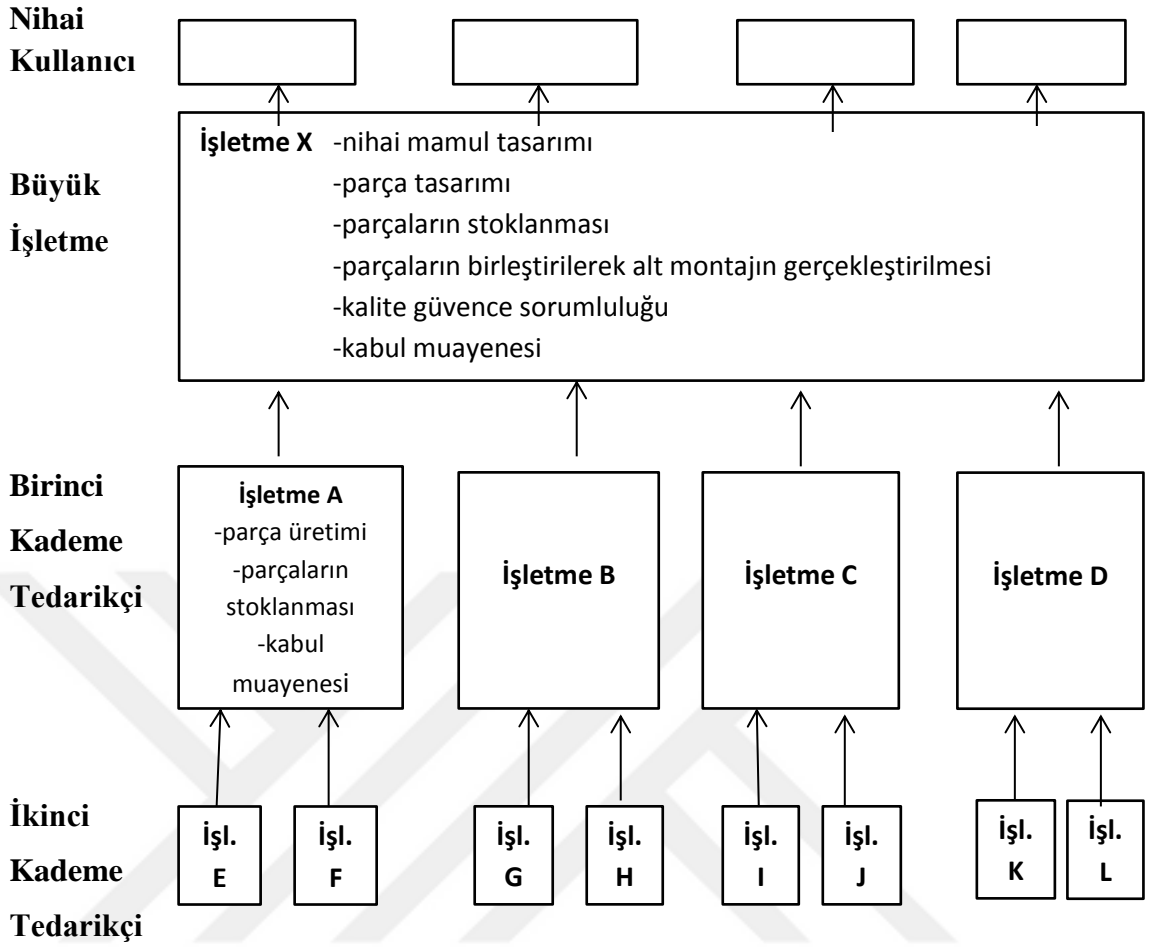
Sonuç olarak, rekabetin şiddetlenmesi, yeni üretim yönetimi yaklaşımlarının gündeme gelmesi, müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek adına farklı unsurlara dikkat edilmesi gereğinden dolayı firmalar geleneksel modeldeki yetersiz iletişim yerine daha sıkı iletişim içinde olunan işbirliği modelini uygulamaya başlamışlardır.

2.3.1. Geleneksel (Rekabetçi) İlişkiler

Shapiro (1986) rekabetçi modeli büyük ölçüde geleneksel Amerikan satın alma örgütleriyle ilişkilendirmiştir ve hala batıda benimsenen, uygulamada görünen bir modeldir. Bu ilişki modelini özümseyen firmalar satın aldıkları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını en aza çekmeye çalışma amacı gütmektedirler. Büyük ölçüde fiyat odaklı bir ilişki tarzı hakimdir. Rekabetçi ilişki modelinin temel faaliyetlerini ise Shapiro (1986) şu şekilde sıralamıştır:

- Tedarikçinin gücünü sınırlı hale getirmek ve kontrol altında tutmak için geniş çaplı bir tedarikçi yelpazesi oluşturur ve girdilerini birçok tedarikçiden temin ederler.
- Tedarikçilerle fiyat odaklı ilişkiler kurarlar ve bu ilişki çerçevesinde kısa vadeli sözleşmelerle çalışırlar.
- Tedarikçilerin iş durumları sıklıkla değişiklik gösterir.

Geleneksel (rekabetçi) ilişkilerde, tedarikçinin geliştirilen ürünün tasarımında herhangi bir katkısı yoktur ve böyle bir şey de onlardan beklenmez. Fiyat temelinde yapılan görüşmeler dışında sıkı bir iletişime geçmezler ve aralarında bilgi paylaşımı söz konusu değildir (Shapiro, 1986). Bu ilişki modelinde iletişim resmi bir şekilde yürümektedir ve süreçler hakkında bilgi alışverişi yoktur. Herhangi bir ar-ge faaliyeti içinde işbirliğinde bulunmaları gibi bir durumdan bahsedilemez. Aynı zamanda karşılıklı güven ve risk paylaşımı da görülmemektedir (Çağlıyan, 2009:466).



Şekil 1: Geleneksel İlişkide Tedarik Süreci

Kaynak: Robinson (1989), Aktaran: Güleş (1999b:5)

2.3.2. İşbirliği Esasına Dayalı İlişkiler

Shapiro'ya (1986) göre işbirliği modeli, alıcı firma ve tedarikçiler arasındaki yüksek kaliteli, hızlı ve güvenilir teslimatı sağlar ve uzun vadeli yakın bir ilişkiyi temsil eder. Bu ilişki modelinde, firmalar kusursuz ürünler ortaya çıkarmayı ve bu toplam üretim maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Bu modelin temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Shapiro, 1986):

- Firmalar girdi niteliğindeki ürün ve hizmetlerini az sayıdan oluşan tedarikçi tabanından temin ederler (bu sayı genelde iki veya üçtür).
- Uzun vadeli ilişkiler söz konusudur.

- Alıcı firma ve tedarikçiler arasında imalat, mühendislik ve tasarım konularında yakın etkileşim vardır ve geliştirilen ürünün tasarımında tedarikçi aktif konumdadır.
- İlişkiler karşılıklı güven içinde sürdüğü için sözleşmeler sözlü olarak, herhangi bir bağlayıcı kağıt üzerinde olmadan yapılabilir.
- Taraflar arasında etkin iletişim, açık bilgi paylaşımı mevcuttur.

İşbirliği modelinde, alıcı firma ve tedarikçiler her iki tarafın da maliyetlerini azaltmak için birlikte çalışarak daha düşük maliyetler elde etmektedir. Bu azaltma ise daha iyi stok yönetimi, gereksiz görev ve prosedürlerin ortadan kaldırılmasıyla gerçekleştirilir (Wilson, 1995:3).

İşbirliğine dayalı ilişkilerde, rekabetçi ilişkilerde olduğunun tersine fiyat temel düşünce olmayıp, kalite ve üretimdeki kontrol önemlidir. Fiyat odaklı ilerleyerek birçok tedarikçiden düşük fiyatlı ürün temin etmektense, istenilen kalitedeki ürünü güvenli şekilde sağlayan tedarikçilerle çalışmak önem arz eder. Bu durum da beraberinde firmalar arası işbirliğini öne çıkarmıştır ve dikey bütünleşmeyi geri planda bırakmıştır (Güleş, 1999b:6).

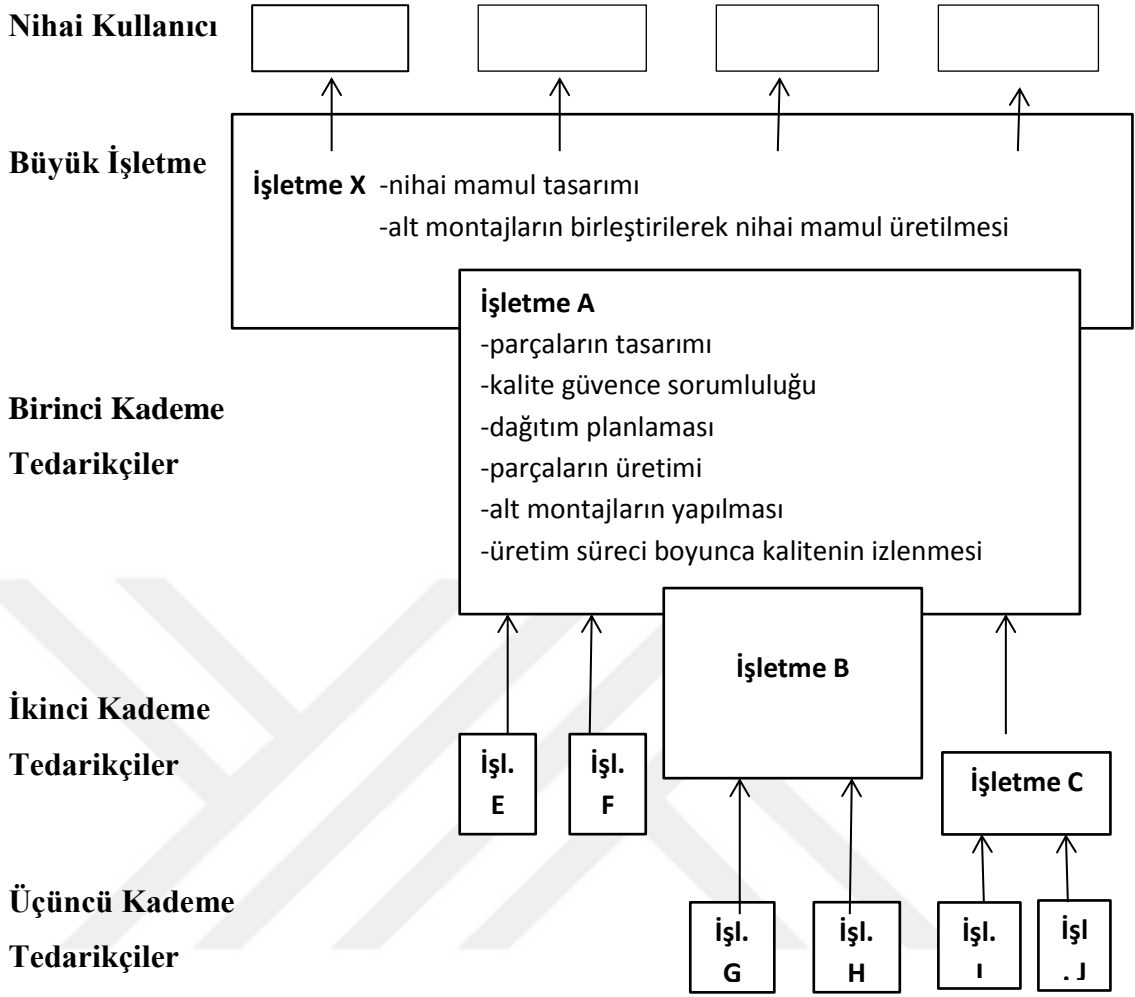
Alıcı firma-tedarikçi arasındaki ilişkiler bazında yapılan açıklamalar ışığında geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına dayalı ilişkilere ilişkin özellikler karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 7

Rekabetçi ve İşbirliği Modellerinin Karşılaştırılması

| Unsurlar | Rekabetçi | İşbirliği |
|--------------------------------|-------------|-------------------|
| Tedarikçilerin sayısı | çok | az |
| Ticari ilişkilerin süresi | kısa | uzun |
| Sözleşmelerin süresi | kısa vadeli | orta/uzun vadeli |
| Tedarikçi seçim kriteri | fiyat | kalite, fiyat vs. |
| Araştırma-geliştirmeye katılım | az veya hiç | çok |
| Fiyat stratejisi | rekabetçi | hedef fiyat |
| Kalite geliştirme | düşük | yüksek |
| Bilgi alış veriş | düşük | yüksek |
| Risk paylaşımı | düşük | yüksek |
| Teknolojik destek | düşük | yüksek |
| Karşılıklı güven ve bağımlılık | düşük | yüksek |

Kaynak: Güleş, (1999b:7)



Şekil 2: İşbirliği Modelinde Tedarik Süreci

Kaynak: Robinson (1989), Aktaran: Güleş, (1999b:6)

Firmaların tedarikçilerle yürüttükleri ilişkiler, sadece mal alışverişi statüsünde olmaktan çıkıp stratejik bir konuma yükselmiştir. Bu durum ise aralarında işbirliği anlamında bir bütünleşme meydana getirmiştir ve sonucunda ileri seviyede, sürekli bir bilgi akışını sağlamıştır. Bu durum da firmalarla tedarikçiler arasındaki ilişkiyi maliyet merkezli bir ilişki olmaktan çıkartıp karşılıklı kazanma felsefesine dayalı bir ilişki haline getirmiştir (Kapar, 2013:226). Bu taraflar arasındaki bağımlılığın artması nedeniyle bu tür iş ilişkilerinin performansını ölçmenin ve bunların örgütsel performans üzerindeki etkisinin öneminin arttığı kabul edilmektedir (Giannakis, 2007:401).

Güleş ve Çağlıyan (2014), alıcı firma ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin firmanın performansı üzerindeki etkisini belirlemek için farklı sektörlerde faaliyette bulunan 66

firmayı incelemişlerdir. Bu araştırma kapsamında, firmaların rekabetçi düzeydeki ilişkilerden işbirliği esasına dayalı ilişkiler içine girmeye başladıklarını belirlemişlerdir. Bu geçişin nedeni olarak da ana endüstriden gelen baskılarını, küresel çapta meydana gelen değişimleri, ekonomik faktörleri, artan rekabeti, hükümet politikaları ve ürün teknolojisindeki değişiklikleri göstermişlerdir. Tüm bunların sonucunda ise firmaların işbirlikçi bir ilişkiye girdikleri ve performanslarının da arttığı görülmüştür. Performans göstergeleri ise; pazar payı, yıllık satışlar, ürün kalitesi, yeni ve gelişmiş ürün sunumu, verimlilik, yıllık kar ve ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği olarak belirlenmiştir. Yine araştırma sonucunda, rekabetçi ve işbirlikçi ilişkileri olan firmaların performans sonuçlarına bakıldığında, işbirliği esasına dayalı ilişki içinde olan firmaların daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Araştırmadan elde edilenlere bakıldığında 'daha işbirlikçi yapıya sahip olan alıcı-tedarikçi ilişkilerin alıcı firmanın performansı üzerinde olumlu etkisi vardır' sonucuna ulaşılmıştır. Buradan da diyebiliriz ki, tedarikçilerle doğru ilişki içine girildiği vakit, alıcı firmalar rekabet gücü kazanıp performansını arttırmaya başlar. Böylece tedarikçilerin, firmaların büyümesinde ve uluslararasılaşmasında olumlu etkilere sahiptir diyebiliriz.

Tedarikçi ilişkileri doğru bir şekilde, iyi bir sistemle yönetildiği zaman firmalar % 50'ye yakın bir maliyet tasarrufu sağlayabileceklerdir. Bu durumu destekleyecek birkaç uygulama örneği verilecek olursa Karakış'ın (2007) araştırmasındaki verilerden yararlanılabilir:

- Accenture şirketinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre tedarikçileriyle arasındaki ilişkilere önem veren firmaların yıl içindeki toplam satın alma maliyetlerinde % 3 civarında bir azalma sağladıkları görülmüştür. Yine bu araştırma sonucunda firmaların % 12'si ileride tedarikçi ilişkileri yönetimine daha çok önem vereceklerini de belirtmişlerdir.
- Unilever faaliyette bulunduğu ülkelerde tedarikçi ilişkilerine değer verip tedarikçi ilişkileri yönetim sistemini oluşturmuştur ve bunun sayesinde bir bölge içinde 10 milyon Euro tasarruf sağlamıştır.
- 1997'de Hindistan otomobil endüstrisinde yapılan bir araştırma sonucunda, tedarikçi ilişkilerini iyi yöneten bir firmanın bazı avantajlar elde ettiği belirlenmiştir: (1) tedarikçilerin gelişimini sağlayarak ve kalite sistemlerini

tedarikçilerine uygulayarak kalite problemlerinin üstesinden gelmek, (2) tedarikçilerle stratejik işbirliği yaparak farklı ülkelerde de faaliyet gösterip satış yapmak, (3) tedarikçilerle beraber oluşan problemlerin üstesinden gelerek, üretimdeki malzeme kaynaklı kalite sorunlarını en aza indirmek, (4) üretim ve satın alma konularında tedarikçilerden yararlanmak ve esneklik sağlamak, (5) tedarikçilerle bütünleşerek rekabet avantajı sağlamak.

Tüm anlatılanlar ışığında tedarikçilerin firmalar açısından büyük oranda öneme sahip olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır. Bunun karşılığında firmaların, tedarikçilerin gelişimiyle ilgili bir çaba göstermeleri de gerekmektedir. Tedarikçiler açısından firmaların “tercih edilen müşteri” konumunda olması bu bakımdan önemlidir. Burada asıl düşünce, firmanın tedarikçiler için cazip bir iş ortağı olduğunu göstermektedir ve bunun için de bir takım faaliyetler gerekmektedir. Öncelikle satın alma uzmanları tedarikçilerine düzenli olarak performanslarıyla alakalı doğru geri bildirimler sağlamalı ve tedarik raporları vererek bu konu üzerinde durulmalıdır. Daha sonra firmalar, tedarikçilerin onlarla olan iş ortaklıklarından, aralarındaki ilişkiden ne derecede memnuniyet duydukları da dikkate alınmalıdır. Japon firmalarını batıda faaliyet gösteren rakip firmalardan ayıran ve üstünlük sağlamalarına sebep olan şey tedarikçilerinin gelişimine verdikleri önemdir. Çünkü artık inovasyon, kalite, ürün tasarımı gibi birçok faaliyette tedarikçiler sürece çok erken aşamada dahil edilmekte ve büyük sorumluluklar verilmektedir. Batıda ise 1990’larda tedarikçi gelişimiyle büyük sonuçlar üretmiş firmalardan biri Chrysler’dir. Bu firma SCORE (Supplier Cost Reduction) programıyla iş ortağı olduğu tedarikçilerinin tavsiyelerini değerlendirmiştir ve bunun sonucunda yüzlerce milyon dolarlık maliyet tasarrufu elde etmiştir. SCORE programının özelliği, firmanın tedarikçilerini geliştirmesi sonucu elde ettiği kazançları, faydaları sadece kendisi kullanmayıp, bunları tedarikçileriyle paylaşmasıdır (Weele, 2014:359-360).

Araştırma konusu ve amacı kapsamında incelenen literatür doğrultusunda ana firmaların büyüme ve uluslararasılaşma nedenleri, süreçleri, faaliyet ve stratejileri incelenmiştir. Bu stratejik faaliyetleri gerçekleştirme esnasında etkisinden söz edilebilecek, stratejik işbirliği içinde bulunduğu destekleyici endüstri içinde bulunan firmaların yani tedarikçilerin varlığı kendini göstermiştir. Gerek maliyet avantajı yaratma konusunda,

gerek dış kaynak kullanımı yoluna giderek uzmanlık alanları dışında kalan faaliyetleri başka firmalara devrederek temel yeteneklere odaklanmak konusunda, gerekse de ağ yapısı içinde bulunduğu için pazar bilgisi edinme konusunda avantaj sağlaması tedarikçilerin rekabet üstünlüğü yaratmada etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu bakımdan destekleyici endüstrilerin incelenmesi, öneminin idrak edilmesi, seçiminin ve sürdürülecek ilişkinin mahiyetinin nasıl olması gerektiği önemli konular haline gelmiştir. Bu açıdan ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü yazında bulunan, bu bölümde de elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkarılmak istenilmiştir ve aşağıdaki başlık altında toplanarak büyüme ve uluslararasılaşma sürecindeki rolleri tespit edilmiştir.

2.4. Ana Endüstrilerin Büyümesinde ve Uluslararasılaşma Sürecinde Destekleyici Endüstrilerin Rolü

Firmalar doğaları gereği büyüme güdüsüne sahiptirler (Coşkun, 2016) ve kuruluş aşamasından itibaren bu güdüyle büyümeyi amaçlamaktadırlar. Firmalar bulunduğu rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen çevrede kendi varlıklarını devam ettirebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek (Dinçer, 1996), rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, karlılıklarını, etkililiklerini ve piyasa paylarını arttırabilmek (Ülgen ve Mirze, 2004) ve optimal büyüklüğe ulaşarak en uygun maliyetle üretim yapmak için büyümeyi hedeflerler ve büyüme stratejileri belirlerler (Tutar, 2015a:4). Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için firmaların bir takım avantajlara sahip olmaları gereklidir ve bunun üzerine yoğunlaşırlar (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık, 2012). 1980’li yıllardan sonra küreselleşmenin artmasıyla ve birçok gelişmeyle beraber firmalar büyüme tercihlerini ulusal sınırları dışına çıkıp uluslararası arenada gerçekleştirmek yönünde kullanmaya başlamışlardır. Uluslararasılaşma firmaların büyüme niyetiyle yaptığı bir girişim olduğu için büyüme seçeneği olarak değerlendirilebilir.

Ana endüstri içinde yer alan firmaların bir takım amaçlarla gerçekleştirdikleri büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri birçok faktörden etkilenmektedir. Etkili olan bu faktörlerden biri de destekleyici endüstriler yani tedarikçilerdir. Tedarikçiler ise birçok yönden firmalara büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerinde doğrudan veya dolaylı şekilde katkı sağlamaktadır.

Firmaların büyümesinde, tedarikçilerin de etkisinden bahsedilebileceği, bulunduğu endüstrinin/çevrenin özellikleri ve yenilik faaliyetleri etkili birer unsurdur. Firmanın çevresinde bilgi temelli, alanında uzman, yeterli altyapıya sahip tedarikçilerin bulunması, onlarla etkileşim halinde ve işbirliği içinde olması firmanın varlığını devam ettirmesini kolaylaştırır ve büyümesine katkı sağlar. Yenilik faaliyetlerinde bulunması ise firmaya rekabetçi avantaj kazandıracaktır ve yine büyümesinde ve uluslararasılaşmasında etkili olacaktır (Karaöz ve Demirgil, 2009; Demirgil, 2008). Firmaların bu yenilik faaliyetleri sürecinde tedarikçilere de pay düşmektedir. Firmaların tedarikçilerle ilişkilerini ileri seviyelere getirmesi, onlarla yeni ürün geliştirme aşamasına kadar gelmeleri ve mamul tasarımı süreçlerine erken aşamada dahil edilmeleri sonucunu getirmiştir. Büyüme stratejileri dahilinde ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme stratejilerinin uygulanmasıyla yeni ürünler üretilir ya da mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapılarak pazara çıkarılır. Bu aşamada da yenilik faaliyetleri söz konusudur ve tedarikçilerin etkisinden yine söz etmek mümkündür. Firmalar yeni ürünler geliştirme ya da ürünler üzerinde iyileştirme çalışmaları esnasında tedarikçilerin bu konudaki ürün geliştirme ve mühendislik elemanlarıyla birlikte çalışmalar yürüterek süreci daha da hızlandırabilir. Tedarikçilerle işbirliği içine girerek, iletişimi kuvvetli hale getirerek fikir alışverişini de aktif şekilde yürütürler ve yenilik hareketlerinde önemli adımlar atarlar (Weele, 2014). Bu bağlamda yenilik konusunda yardımcı, aktif şekilde hareket eden, yeni fikirlere sahip güçlü tedarikçilerin bulunması firmaların inovasyon yapma ve bu sayede rekabetçi avantaj sağlamasına katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda tedarikçilerin, firmalara girdi olarak ürettiği ürünleri üzerinde veya üretim süreçlerinde yenilikler yapması, firmalar için de yenilik anlamı taşıyabilir ve yeni ürünler geliştirmesine, iyileştirmeler yapmasına katkıda bulunabilir (Bedir, 2009). Bu da firmaların rakiplerine karşı rekabetçi bir avantaj sağlamasına sebep olacaktır ve büyümesi ve ihracat faaliyetlerinde yeni ürünlerle dış pazarlara açılıp pazarda yer bulmasında etkili olacaktır.

Firmalar temel yetenekleri üzerine odaklanıp alanında uzmanlaşarak, asıl faaliyet alanları dışında kalan ürünleri dış kaynak kullanımı yoluna giderek tedarikçilerden temin etmektedirler. Firmanın üretim maliyetinde, tedarikçilerden alınan parça ve mamullerin değeri, toplam maliyetin önemli bir kısmını oluşturduğu için firmaların finansal durumları ve rekabet üstünlüğünün olumlu yönde ilerlemesi açısından

tedarikçilerle ilişkilerin iyi şekilde ilerlemesi gereklidir. Bu da satın alma yönetiminin firma için önemli hale geldiğinin bir göstergesidir (Weele, 2014). Firmalar dış kaynak kullanımı yoluna giderek tedarik edilen girdi sayısını arttırmıştır ve üretim üzerindeki tedarikçi payının yüzdesini çoğaltmıştır. Tedarik edilen girdi sayısının artması bir bakıma firmayı tedarikçiye bağımlı hale getirmiştir ve daha işbirlikçi ilişkiler sergilemek durumunda kalmıştır. Tedarikçilere daha fazla iş yükü binmiştir ve üretimdeki etkileri arttığı için de firma başarısı üzerindeki etkileri de artmıştır (Özdemir, 2010). Tüm bunlar sonucunda firma fazla maliyetlerden kurtulur, birim başına düşen maliyeti azaltarak ölçek ekonomisini sağlar ve verimlilik ve etkililiğini de artırarak ulusal sınırları içinde büyümekle kalmayıp uluslararası pazarlara da açılma imkanı bulur (Genç, 2007).

Başlarda firmalar uluslararası arenada faaliyetlerde bulunurken hammaddenin bulunduğu konumu göz önüne alarak hareket ediyorken şimdilerde bu unsur geri planda kalarak farklı unsurlar etkili olmaya başlamıştır (Kutal ve Büyüksulu, 1996). Teknolojinin ilerlemesi, küreselleşmenin etkisinin son derece artması, iletişim ve ulaşımın bu denli kolay ve düşük maliyetli olması firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinde tedarikçinin bulunduğu konumu çokta önemli hale getirmemektedir. Firmaların uluslararasılaşma faaliyetlerinden olan doğrudan yabancı yatırım yapılmasında bu bakımdan tedarikçilerin önemi pek söz konusu değildir. Daha önce de belirtildiği gibi Mucuk (2001) doğrudan yabancı yatırımda firmaların hammaddeye ulaşmak ve taşıma maliyetlerinden kurtulmak düşüncesiyle hareket edebileceklerini dile getirmiştir fakat günümüz şartlarında bu maliyetlerin düşük seviyede olması, firmaların doğrudan yabancı yatırım yapmalarında tedarikçilerin dikkate alınarak yapılmasını uygun bir stratejik karar olarak görmemektedirler.

Firmaların uluslararasılaşma sürecinde tedarikçilerin de payının olduğunun söylenebileceği unsurlar ölçek ekonomileri (Mutlu, 2005) ve tam zamanında üretim yaklaşımıdır (Kayabaşı vd., 2010). Ölçek ekonomisi elde edebilmek için firmalar üretimde verimliliği artırırken birim başına düşen maliyetleri azaltmaları gerekmektedir. Girdi niteliğindeki mamuller de üretimde büyük pay sahibi olduklarından dolayı tedarikçilerle düşük maliyetli alışverişler ölçek ekonomisi oluşturmada etkilidir. Tam zamanında üretim kavramı firmaların ihtiyaç duyduğu kadar

ürünü, ihtiyaç duyulan anda temin etmesine dayanan, gereksiz ve verimlilik sağlamayan işlemlerin firma bünyesinden uzaklaştırılmasını savunan, stoklu üretimi ve maliyet kontrolünü esas alan bir yaklaşımdır (Güneş ve Firuzan, 1999:29). Bu aşamada tedarikçilere rol düşmektedir. Stoklu üretim yapıldığı için üretimde gerekli olan parçaların istenilen zamanda, istenilen miktar ve kalitede firmaya ulaştırılması gerekmektedir. Tedarikçi eğer teslimatı istenilen şekilde yapmazsa üretimde aksamalar yaşanacaktır ve hem zaman hem de maliyet kaybına yol açacaktır. Bu bakımdan tam zamanında üretimi benimseyen firmalar için teslimat güvenilirliği ve tedarikçiler önemli bir yer tutmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen firmaların ise maliyet tasarrufu sağlayacakları ve rekabet üstünlüğü yaratacakları için büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetleri hız kazanacaktır.

Uluslararasılaşma modellerinden olan Johanson ve Vahlne'nin (1990) öne sürdüğü Şebeke/Ağ modelinde, firmaların sahip olduğu ağ yapısı içinde bulunan ve uzun süreli yakın ilişkilerde bulunduğu tedarikçiler sayesinde firmalar gerekli pazar bilgisini edinerek, bir altyapı oluşturarak uluslararası pazarlara açılabilirler. Tedarikçiler bu anlamda pozitif etki oluştururlar.

Ana endüstrilerde faaliyette bulunan firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü oluşturmak, büyümek ve beraberinde kar oranlarını arttırmak için, rakiplerine oranla daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteyle, ürünleri üzerinden yaptığı inovasyon ve farklılaştırma hareketleriyle üstünlük kazanabilirler. Porter'da (2010) firmaların rekabetçi avantaj kazanmalarını bu unsurlara bağlayarak, sonucunu da doğrudan karlılığa dayandırmıştır. Firmaların yüksek kalitede ürünler üretmesi, o ürünün imalinde kullanılan hammaddelerin, girdi olarak alınan parça ve mamullerin kalitesiyle ilgilidir. Üretimde kullanılan ürünler ne kadar kaliteliyse üretim sonucu çıkan nihai ürünün kalitesi de o kadar iyi derecede olacaktır. Bu bakımdan tedarikçilerin sağladığı girdiler firma için hayati bir öneme sahiptir diyebiliriz.

Porter (2010) Ulusal Üstünlük Elması'nda destekleyici endüstrilerin yani tedarikçilerin varlığının ana endüstrilerin inovasyon yapabilme, iyileştirme ve rekabet üstünlüğü oluşturmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Yine Porter (2010) uluslararası alanda rekabetçi özellikte olan tedarikçilerin varlığının, bunlarla işbirliği içinde olmanın firmalara üstünlük kazandıracağını; tedarikçilerin bunu ise düşük fiyat, etkili, erken,

hızlı ve öncelikli şekilde firmalara ulaşmasını sağlamasıyla kazandıracağını vurgulamıştır.

Firmalar için tedarikçilerin önemi bu denli arttığı için tedarikçi seçim kararı da bir üretim firmasının başarısı için büyük önem taşımaktadır. Tedarikçi seçimi ise satın alma bölümünün faaliyet alanı içerisindedir ve firmanın bu anlamda belirlediği stratejiler, maliyetleri düşürmede, üretimdeki esneklikte, kar oranlarını arttırmada ve rekabetçi avantaj oluşturmada olumlu bir etkiye sahiptir (Özparlak, 2004).

Firmalar doğru tedarikçilerle işbirliği içine girdiği zaman müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, performans iyileştirmeleri yapmak suretiyle yapılan teknolojik ve örgütsel değişiklik ve faaliyetlerin başarısında da tedarikçilerle arasındaki güvene dayalı ve işbirliği esaslı ilişkiler söz konusudur (Landeros ve Monczka, 1989; akt. Çağlıyan, 2009). Yine aynı şekilde firmaların büyük pazar payları elde etmelerinde yalın üretim ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını benimsemeleri etkilidir ve bu da az önce bahsedildiği gibi tedarikçilerle güven ve işbirliği esaslı ilişkiler sonucunda olmaktadır (Güleş, 1999b). Yalın üretim ise Aslantaş'ın (2014) deyişiyle “firmanın üretim sistemindeki tüm gereksiz unsurları firma dışına iten, maliyetleri, işçiliği, hataları, stok sayısını, üretim alanı gibi faktörleri minimum seviyelere çeken bir sistemdir” ve bu sistemi karakterize eden faktörlerden biri ise tedarikçilerle bütünleşmedir. Yani, yalın üretim sistemi kapsamında tedarikçilerle entegre hale gelmek firmaların ulusal ve uluslararası alanlarda pazar paylarını arttırmasında etkili bir unsurdur.

Sonuç olarak, ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma süreçlerinde destekleyici endüstrilerin rolü bariz şekilde görülmektedir. Fakat ana endüstrilerdeki firmaların büyümesinde destekleyici endüstrilerin yani tedarikçilerin rolü uluslararasılaşma sürecindeki rolünden daha fazladır ve olumlu etkilere sahiptir. Firmaların uluslararasılaşma süreçlerinde tedarikçilerin dolaylı şekilde bir etkisi görülmektedir. Hele ki uluslararasılaşma sürecinde son aşama faaliyeti olarak doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde tedarikçilerin etkisi olduğu söylenemez. Ancak uluslararası pazarlara açılmada, örneğin ihracatta, ürünün düşük maliyetli, kaliteli ve diğer ürünlerden farklılaşmış olması o ürünün uluslararası pazarlarda yer edinebilmesinde etkili olabilecek özelliklerdir. Fakat firmanın rekabet üstünlüğü oluşturmada, performanslarında artışlar sağlamasında, büyük pazar payı elde etmesinde ve karlılık

oranlarını arttırmasında; yüksek kalite, düşük maliyet, farklılaşmış ürün, inovasyon yapma, iyileştirme ve geliştirme, ölçek ekonomisini sağlama, temel yeteneklere odaklanarak alanında uzmanlaşma, üretimde esneklik kazanma, zamanında teslimat yapma ve üretim sisteminde iyileştirmeler (tam zamanında üretim, yalın üretim ve toplam kalite yönetimi) gibi faktörlerle destekleyici endüstriler oldukça önemli roller üstlenmektedir ve sağladığı bu katkılarla ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde etkili bir rol oynamaktadır.

Yazında yer alan çalışmalar kapsamında, ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin var olan etkisine ve rollerine bu bölümde kapsamlı bir şekilde değinilmiştir. Ancak literatürde var olan ikincil verilere ek olarak birincil veri elde etmek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçilmiş üretici firmalarla görüşmeler gerçekleştirme ihtiyacı duyulmuştur. Yapılan görüşmeler ile elde edilen veriler ve bulgular ise Bölüm 3'te ele alınmıştır.

BÖLÜM 3: SEÇİLMİŞ ANA ENDÜSTRİ FİRMALARININ BÜYÜMESİNDE VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE DESTEKLEYİCİ ENDÜSTRİ FİRMALARININ ROLÜ

Bu bölümde yukarıda yapılan tartışmalar ışığında seçilmiş ana endüstri firmalarının büyüme ve uluslararasılaşmaları üzerinde destekleyici endüstri firmalarının etkilerini belirlemek üzere yürütülen çalışmaya ilişkin ayrıntılara yer verilmektedir. Öncelikle araştırmanın tasarımı, veri edinme ve çözümleme süreci açıklanacak, sonrasında bulgular ve yorumlara yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Bu çalışma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere çalışmanın asıl amacı, ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçilmiş firmaların büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde girdi tedarik ettiği destekleyici endüstrilerin rolünü ortaya koymaktır ve destekleyici endüstrilerin bu büyüme ve uluslararasılaşma süreçlerine sahip olduğu hangi özelliklerle etki ettiğine, ana endüstrilere ne açıdan katkı sağladıklarına vurgu yaparak gereken önemiyetin verilmesi bakımından önem atfedilebilecek bir çalışma olması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşmak, gerekli ve yeterli bilgilere doğru şekilde ulaşabilmek için veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir. Çalışmaya yön veren araştırma soruları çerçevesinde oluşturulan 10 soru içeren mülakat soruları kasti örneklem yoluyla seçilen orta ve büyük ölçekli, uluslararasılaşma faaliyetleri bulunan 8 firmanın fabrika müdürleri veya satın alma yöneticilerine yöneltilmiştir. Bu firmalardan 5'iyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek sorular karşı tarafa aktarılmıştır. Diğer 3 firmayla da yüz yüze görüşme talep edilmiştir fakat mail yoluyla cevaplamayı tercih etmişlerdir. Bu 3 firmadan ise 1 tanesi soruları atlayarak eksik şekilde cevapladığı için değerlendirilmeye layık görülmemiştir. Neticede toplamda 7 firmadan elde edilen veriler araştırma kapsamına dahil olmuştur ve veriler analiz edilmiştir. Firmalara yöneltilen mülakat soruları ise ek 1'de sunulmuştur.

3.2. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın nitel bir çalışma olarak tasarlanmasından ve çalışmanın amacı kapsamında belirlenen araştırma soruları neticesinde firmalardaki ilgili kişilerle görüşülerek cevapların istenilen şekilde eksiksiz olarak, gerekli ilgiyi vermelerinin istenilmesinden ve sağlıklı verilerin elde edilmesinin amaçlanmasından dolayı veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir. Firmalarla yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir ve önceden belirlenen mülakat soruları araştırma kapsamına dahil olan literatür incelemesindeki önemli görülen noktalara dayandırılarak oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında uygun görülen firmalarla gerekli iletişimler kurularak 7 firmadan istenilen kalitedeki veriler toplanmıştır. Firma görüşmelerinin 5 tanesi yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilip, 2 tanesiyle e-posta üzerinden soruların gönderilmesi ve cevaplandırılıp iade edilmesi şeklinde olmuştur. Bu firmaların 3'ü Kocaeli'de, 3'ü İstanbul'da, 1'i de Sakarya'da faaliyet göstermektedir. E-posta yoluyla bilgi sağlanan 2 firma İstanbul'da bulunmaktadır. Bu firmalarla öncesinden telefon ile ilgili kişilere ulaşılmış sonrasında e-posta ile sorular gönderilmiştir ve cevaplar elde edilmiştir. Mülakat ile görüşme sağlanan kişilerle de öncesinde telefon ile görüşülüp randevu talep edilmiştir ve mülakat görüşmeleri ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirildiği firmaların faaliyet alanları, hakkındaki genel bilgiler ve görüşülen kişilerin pozisyonları ise aşağıda belirtilmiştir.

A Firması: 2001 yılında kurulmuştur ve gıda endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Sakarya ilinde faaliyete başlamıştır, kendine iyi bir pazar payı edindikten sonra Türkiye'nin farklı bir kaç ilinde de üretim tesisleri kurmuştur. Büyük ölçekli bir firmadır. Alkolsüz, gazlı ve gazsız içecek çeşitleriyle pazarda oldukça büyük bir paya sahiptir. Türk sermayesiyle kurulan bu firma daha sonra Japon içecek firmasına satılmıştır ve faaliyetine aynı şekilde devam etmektedir. Ürünlerinin ise ortalama % 25'ini farklı ülkelere ihraç etmektedir. A firması üretimde kullandığı hammadde ve malzemeleri tedarik ettiği firmaları belli kriterlere göre seçmektedir ve tedarikçileriyle sürekli ve düzenli ilişkiler kurmaktadır. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma grup müdürüdür.

B Firması: 1978 yılında kurulmuştur ve trafo komponentleri endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firma Kocaeli'nde faaliyetine başlamıştır. Türkiye'de hizmet vermeye

devam ederken 1989 yılında dış ülkelere satışa başlamıştır, daha sonra dış ülkelerde de üretim tesisleri açmıştır. Bugün ürünlerinin yarısından fazlasını ihraç etmektedir. Büyük bir ölçeğe sahiptir. Bulduğu endüstride pazar payının çoğuna sahip konumdadır. B firması üretimde kullandığı hammadde ve malzemeleri kalite bakımından iyi konumdaki tedarikçilerden sağlamaktadır ve tedarikçileriyle sürekli ve düzenli ilişkileri bulunmaktadır. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma uzmanıdır.

C Firması: 1997 yılında kurulmuştur ve ambalaj endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firma bir holding bünyesinde bulunmaktadır. Merkezi İstanbul'dadır ve Türkiye'nin farklı birkaç ilinde üretim tesisleri bulunmaktadır. Türkiye'nin en büyük mukavva ambalaj üretim firması konuma sahip büyük ölçekli bir firmadır. Türkiye'de lider konuma ulaştıktan sonra 2017 yılında ise yabancı yatırım gerçekleştirerek uluslararasılaşmıştır. Firma üretimde kullandığı hammadde ve malzemeleri tedarik ettiği firmaları belli kriterlere göre seçmektedir ve tedarikçileriyle sürekli ve düzenli ilişkiler kurmaktadır. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma yöneticisidir.

D Firması: D firması yabancı menşeli bir firmadır. 1957'de Fransa'da kurulmuştur ve temizlik ürünleri endüstrisinde faaliyet göstermektedir. 2012'de ise Türkiye'ye yatırım yaparak Kocaeli'de üretim tesisi kurmuştur ve faaliyete başlamıştır. Orta ölçeğe sahip bir firma haline gelmiştir ve Türkiye'deki market zincirlerine ürün satışı yapmaktadır. Az bir oran da olsa ihracat faaliyetinde bulunmaktadır. Firma üretimde kullandığı malzemeleri genelde büyük ölçeğe sahip tedarikçilerden sağlamaktadır ve düzenli ilişkilere sahiptir. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise fabrika müdürüdür.

E Firması: 1944 yılında kurulmuştur ve ilaç endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firmanın merkezi İstanbul'da bulunmaktadır. İlaç endüstrisinde kendi bünyesine dahil ürünler üretmekle birlikte fason üretim de yapmaktadır. Büyük bir ölçeğe sahiptir. Ürünlerinin büyük bir kısmını ihraç etmektedir. E firması üretimde kullandığı hammadde ve malzemeleri kalite bakımından iyi konumdaki tedarikçilerden sağlamaktadır ve tedarikçileriyle sürekli ve düzenli ilişkileri bulunmaktadır. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma yöneticisidir.

F Firması: 1972 yılında kurulmuştur ve kablo endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firma Kocaeli'nde üretimine devam etmektedir ve 15.000'in üzerinde kablo ürün

çeşitliliğine sahiptir. Orta ölçekli bir firma olup Türkiye’de oldukça iyi pazar payına sahiptir. Türkiye dışında ürünlerini 6 Kıta, 65 ülkeye ihraç etmektedir. Firma kablo üretiminde kullandığı hammadde ve malzemeleri istenilen özelliklere sahip tedarikçilerden sağlamaktadır ve ilişkilerin sürekli ve düzenli olmasına özen göstermektedir. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma yöneticisidir.

G Firması: 1986 yılında kurulmuştur ve tekstil endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Firmanın merkezi İstanbul’da olup farklı birkaç ilde üretim fabrikaları bulunmaktadır. Orta ölçeğe sahiptir. Kadın ve erkek giyimi üzerine kendi koleksiyon ürünlerini üretmekle beraber fason üretim de yapmaktadır. Firma dünyaca ünlü birçok marka ile çalışmaktadır ve üretilen ürünlerin % 90’ını ihraç etmektedir. 2017 de ise yurtdışı ofisi açmıştır. Firma üretimde kullandığı hammadde ve malzemeleri tedarik ettiği firmaları belli kriterlere göre seçmektedir ve tedarikçileriyle sürekli ve düzenli ilişkiler kurmaktadır. Firmada görüşme gerçekleştirilen kişi ise satın alma yöneticisidir.

3.3. Verilerin Kodlanması

Araştırma çerçevesinde firmalarla gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen cevaplar MAXQDA programında analiz edilmiştir. Analizlerin yapılması ve bu analizlerin yorumlanabilmesi için program üzerinde çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar, araştırma soruları ve taranan literatür baz alınarak edinilen bilgiler neticesinde belirlenmiştir. Ayrıca açık kodlar (in vivo coding) da oluşturulmuştur. Açık kod olarak adlandırılan bu kodlar, literatürde olmayan fakat firmalarla gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen bilgiler sonucunda oluşturulmuştur.

Firmalarda ilgili yöneticilere yöneltilen mülakat sorularına yön veren ve araştırma sorularından olan “*Ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?*” sorusu çerçevesinde bir takım sorular oluşturulmuştur. Bu sorular, ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçilmiş firmaların büyümesinde destekleyici endüstrilerin ne gibi roller üstlendiği, büyümesi üzerinde sahip olduğu hangi özellikleriyle ve nasıl etki ettiği belirlenmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma sorusunun yön vermesiyle oluşturulan mülakat sorularından elde edilecek veriler sonucunda ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin nasıl etkileri olduğu, ne gibi roller üstlendiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

“Ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?” araştırma sorusunun cevabını bulmaya yönelik oluşturulan mülakat soruları ise;

- *Büyüme sürecinizi kısaca anlatır mısınız? Bu süreçte büyümenizde hangi faktörler etkili oldu?*
- *Destekleyici endüstrilerin firmanızın büyümesinde katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Öyleyse hangi yönlerden katkı sağladığını düşünüyorsunuz?*
- *Firmanızın büyüme stratejilerini belirlerken tedarikçilere ne gibi roller düşüyor? Onlara sorumluluklar yüklüyor musunuz?* şeklindedir.

Ayrıca destekleyici endüstrilerin, ana endüstrilerin büyümesi üzerindeki rollerinin etkisinin ne derece fazla olduğunu anlamak açısından;

- *Nihai ürünlerinizin içinde tedarikçilerinizin ortalama katkısı nedir?* şeklinde bir soru da oluşturulmuştur.

Bu kapsamda oluşturulan kodlar ilgili literatür baz alınarak belirli kaynaklardan hareketle (Porter, 2010; Weele, 2014; Karaöz ve Demirgil, 2009; Demirgil, 2008; Bedir, 2009; Genç, 2007; Özdemir, 2010; Özparlak, 2004; Güleş, 1999b; Kayabaşı vd., 2010) oluşturulmuştur. Literatür haricinde, yapılan görüşmeler sonucunda bir takım açık kodlar (in vivo coding) oluşturma ihtiyacı da görülmüştür. Tablo 8’de destekleyici endüstrilerin büyüme üzerindeki rollerini temsil eden kodlar verilmiştir.

Mülakat sorularına yön veren araştırma sorularından bir diğeri “Ana endüstrilerin uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?” sorusudur. Bu soru çerçevesinde de bir takım sorular oluşturulmuştur. Oluşturulan bu sorular ana endüstrilerde faaliyet gösteren seçilmiş firmaların uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin ne gibi rollerle katkı sağladığını, sahip olduğu hangi özelliklerle etki ettiğini belirlemek amacıyla oluşturulan sorulardır.

“Ana endüstrilerin uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?” sorusunun cevabını ayrıntılı şekilde bulmaya yönelik oluşturulan mülakat soruları ise şu şekilde geliştirilmiştir:

- *Uluslararasılaşma kararını ne zaman aldınız? Bu kararı almanızdaki etkenler nelerdir? Tedarikçileriniz bu kararınızda etkili oldu mu?*

- Uluslararasılaşma sürecinizde destekleyici endüstrilerin rolü olduğunu düşünüyor musunuz? Öyleyse bu roller nelerdir?

Bu bağlamda oluşturulan kodlar yine ilgili literatürden hareketle (Johanson ve Vahlne, 1990; Mutlu, 2005) oluşturulmuştur. Yine literatür kapsamında olmayan, mülakatlar neticesinde belirlenen açık kodlar (in vivo coding) oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Tablo 9'da destekleyici endüstrilerin uluslararasılaşma üzerindeki rollerini temsil eden kodlar verilmiştir.

Tablo 8

Destekleyici Endüstrilerin Büyüme Üzerindeki Roller

| Büyüme Üzerindeki Roller |
|--|
| Yenilik Faaliyetlerine Katkı |
| Maliyet |
| Temel Yeteneklere Odaklanma |
| Zamanında Teslimat |
| Kalite |
| Üretim Sisteminde İyileştirmeler |
| Bilgi Paylaşımı |
| Hız |
| Esneklik |
| Teknik Destek (in vivo) |
| Kesintisiz Hizmet (in vivo) |
| Üretim Kapasitelerinin Yeterliliği (in vivo) |
| Standartı Sağlama (in vivo) |

Tablo 9

Destekleyici Endüstrilerin Uluslararasılaşma Üzerindeki Roller

| Uluslararasılaşma Üzerindeki Roller |
|--|
| Maliyet Avantajı |
| Pazar Bilgisi Edinme |
| Kalite (in vivo) |
| Kesintisiz Tedarik Yapma (in vivo) |

Oluşturulan tüm bu kodlar, ilgili literatürün incelenmesiyle ve yapılan görüşmelerin dikkatlice değerlendirilmesi sonucu oluşturularak, saha çalışması kapsamında yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin doğru şekilde analiz edilip yorumlanması amacıyla hazırlanmıştır.

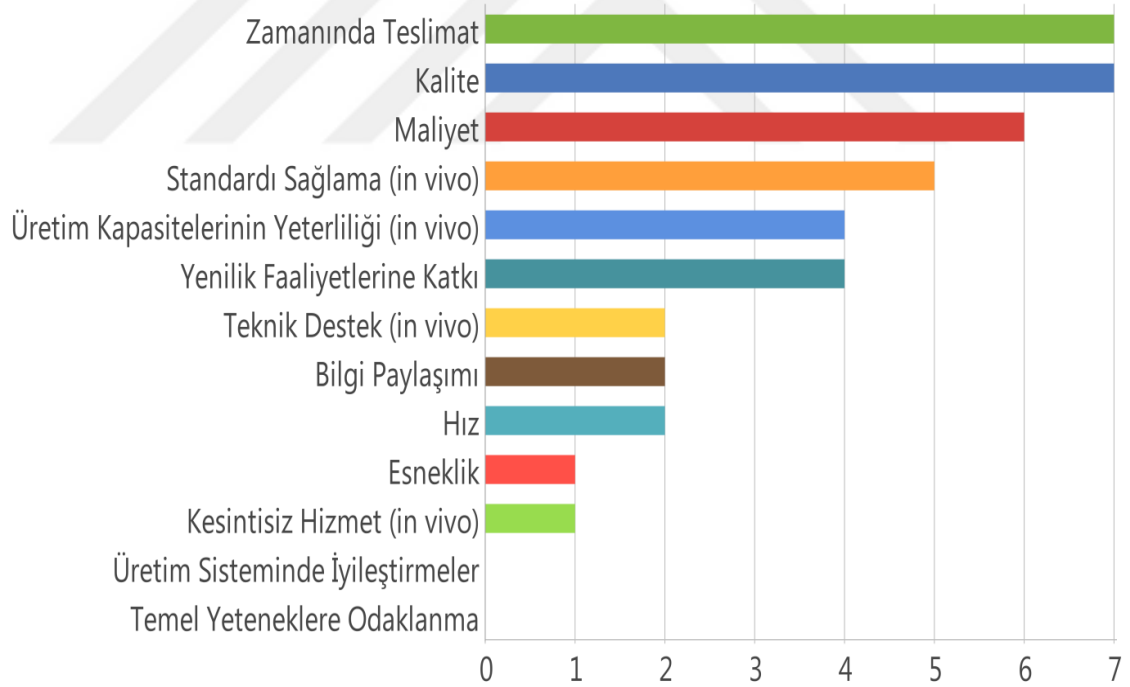
3.4. Verilerin Analizi, Bulgular ve Yorum

7 firma ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen veriler MAXQDA programıyla analiz edilmiştir ve bir takım bulgular ortaya konulmuştur. Programda oluşturulan kodlar ve yapılan analizler sonucunda ana endüstrilerde faaliyette bulunan seçilmiş firmaların büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolleri firmalar bazında ayrı ayrı belirlenerek Tablo 10'da özetlenmiştir. Tablo üzerindeki farklı renklerdeki daireler o firmada destekleyici endüstrilerin etkili olduğu rolleri belirtmektedir. Dairelerin büyüklü küçüklü olmasının sebebi ise her bir rolün ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 10
Analize Genel Bakış

| Kod Sistemi | A FİRMASI | B FİRMASI | C FİRMASI | D FİRMASI | E FİRMASI | F FİRMASI | G FİRMASI |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ▲ Büyüme Üzerindeki Roller | | | | | | | |
| ▲ Yenilik Faaliyetlerine Katkı | ● | | | ● | ● | ● | |
| ● Ürün Farklılaştırma | ● | | | | | | |
| ● Mamul Tasarımı | ● | | | ● | | | |
| ● Maliyet | ● | ● | | ● | ● | ● | ● |
| ● Temel Yeteneklere Odaklanma | | | | | | | |
| ● Zamanında Teslimat | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ● Kalite | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ▲ Üretim Sisteminde İyileştirmeler | | | | | | | |
| ● Tam Zamanında Üretim | | | | | | | |
| ● Yalın Üretim | | | | | | | |
| ● Bilgi Paylaşımı | ● | | | | ● | | |
| ● Hız | ● | ● | | | | | |
| ● Esneklik | ● | | | | | | |
| ● Teknik Destek (in vivo) | ● | | | | ● | | |
| ● Kesintisiz Hizmet (in vivo) | ● | | | | | | |
| ● Üretim Kapasitelerinin Yeterliliği (in vivo) | ● | ● | ● | | | ● | |
| ● Standartı Sağlama (in vivo) | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| ▲ Uluslararasılaşma Üzerindeki Roller | | | | | | | |
| ● Maliyet Avantajı | ● | ● | | | | ● | ● |
| ● Pazar Bilgisi Edinme | | | | | | | |
| ● Kalite (in vivo) | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| ● Kesintisiz Tedarik Yapma (in vivo) | ● | | | | | | |

Tabloya genel olarak bakacak olursak, incelemeye tabi olan tüm firmaların büyümede ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstriler kapsamında belli roller üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Tüm firmalar kapsamında büyüme üzerinde etkili rollerde kalite rolünün her firmada farklı ağırlıklarda olmasının yanında tüm firmalarda etkili bir faktör olduğunu görmekteyiz. Firmalar temin ettikleri malların kaliteli olmasına oldukça özen göstermektedirler. Çünkü ürettikleri ürünlerin kalitesi tedarikçilerden temin ettikleri hammadde veya malzemenin kalitesiyle ilişkilidir. Aynı zamanda kalite kadar etkisinden bahsedilebilecek diğer bir faktör de zamanında teslimattır. Onu takip eden faktör ise maliyet olarak görülmektedir. Diğer tüm rollerin de hangi firmada ne kadar ağırlıkta olduğu da yine tabloda genel bir bakışla gösterilmiştir. Aynı şekilde tüm firmalar kapsamında destekleyici endüstrilerin uluslararasılaşma üzerindeki rollerine bakacak olursak büyüme üzerindeki rollere nazaran daha az faktörle etki ettiğini görmekteyiz. Anlamalı bir şekilde etki ettiğini söyleyebileceğimiz faktörler ise maliyet avantajı ve kalite faktörüdür.



Grafik 2: Destekleyici Endüstrilerin Büyüme Üzerindeki Rollerini

Tablo 10'da, incelemeye tabi olan tüm firmalar kapsamında destekleyici endüstrilerin büyümedeki ve uluslararasılaşma sürecindeki tüm rollerini ve etki yoğunluklarını görmekteyiz. Grafik 2'de ise ana endüstrilerde faaliyette bulunan seçilmiş firmaların

yalnızca büyümesi üzerinde destekleyici endüstrilerin rollerinin ne şekilde olduğu görülmektedir. Destekleyici endüstriler birçok faktörle ana endüstrilerin büyümesine etki etmektedir. Bu faktörler arasından *zamanında teslimat* ve *kalite* faktörü tüm firmalarda destekleyici endüstrilerin sahip olduğu ve büyüme üzerinde etkili olan özellikler olarak görülmektedir. Ana endüstrilerin üretim faaliyetlerinde destekleyici endüstrilerin etkisi oldukça fazladır. Üretimde kullanılan hammadde ve malzemelerin oldukça büyük bir kısmı tedarikçilerden sağlandığı için bu malzemeler firmanın üretimi için hayati bir önem taşımaktadır. Bu malzemelerin ise istenilen zamanda firmaya ulaştırılması üretimin kesintisiz olarak devam etmesi ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Üretim belli bir planda ve hızda ilerlediği için gerekli hammadde ve malzemenin doğru zamanda üretime dahil olması çok önemlidir. Özellikle Tam Zamanında Üretim felsefesini benimseyen firmalar için zamanında teslimat faktörü olmazsa olmaz özelliklerden biridir. Yine kalite faktörü ana endüstriler için oldukça önemli kriterlerdendir. Daha önce de bahsedildiği gibi ana endüstrilerin ürettikleri ürünlerin kalitesi tedarikçilerinden sağladığı hammadde ve malzemelerin kalitesiyle ilişkilidir. Üretime girdi olarak dahil olan malzemenin kalitesiz oluşu çıkan nihai ürünün de kalitesiz olmasına sebebiyet verecektir. Bu bakımdan üretim sistemine dahil olacak ürünün kalitesi göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir ve ana firmalar da bu kritere oldukça dikkat etmektedirler. Destekleyici endüstriler girdi olarak ana endüstrilere sağladığı ürünlerini zamanında teslim ederse ve kaliteli ürünler üretirse ana endüstrilerin büyümesi üzerinde doğrudan etkili olacaklardır. *Maliyet* faktörü de ana endüstrilerin büyümesinde zamanında teslimat ve kalite faktörlerinden sonra en önemli kriterdir. Eğer destekleyici endüstrilerin ürünleri kalite açısından düşük seviyede ve ürünler istenilen zamanda teslim edilemiyorsa ürünlerin maliyetinin düşük olması ana endüstriler için çok da bir şey ifade etmemektedir. Mülakatlarda görüşülen firmaların bu yöndeki açıklamalarına örnek verilecek olursa;

“B firması: İlk olarak kalite yönünden etkili. Ürün çok ucuz maliyetli olsa bile istenilen kalitede olmadıktan ve işimizi görmedikten sonra o ürünü almak tercih sebebi olmayacaktır.”

“C firması: Tabi ki tedarik ettiğimiz malzemelerin kalitesi direkt olarak verdiğimiz hizmetin ve ürettiğimiz ürünlerin kalitesine yansımaktadır. Sektörde ilk

çalıştığımız senelerde tedarik ettiğimiz hammaddelerdeki sorunlar nedeniyle müşterilerimizle yaşadığımız sorunlar, sadece ucuz değil belirli kalite ve standartlarda hammadde ve yardımcı malzeme tedariği yapmamız gerektiğini bize öğretti.” ifadeleri gösterilebilir.

Bu bakımdan, ana endüstriler için maliyet faktörü önemli bir yer arz etmesine rağmen tek başına belirleyici ve en önemli kriter olarak görülmemektedir. Maliyetten önce dikkat edilmesi gereken kalite faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple ana endüstriler önem sırasında önce kalite ve zamanında teslimat kriterlerini daha sonra maliyet kriterini tercih etmektedirler.

Zamanında teslimat, kalite ve maliyet faktörlerini takip eden ve ana endüstrilerin rekabet avantajı sağlayıp büyümelerinde etkili olan diğer faktörler arasında *standardı sağlama* faktörü yer almaktadır. Ana endüstriler, destekleyici endüstrilerden temin ettikleri ürünlerin sürekli aynı özelliklerde olmasına ve hep aynı kalitede ürün sağlamalarına dikkat etmektedirler. Bu, ana endüstrilerin devamlı aynı kalitede ve özelliklerde ürün üretmesi ve tek tip ürünler meydana getirmesi açısından oldukça önemlidir. Her seferinde farklı özelliklerde ve kalitede ürünün gelmesi üretim sistematığının sağlanamamasına sebep olacaktır ve bir standart yakalanamayacaktır. Bu da verimlilik kaybına yol açacaktır. Bu bakımdan destekleyici endüstrilerin üretimde ve çıkan nihai ürünün standardını sağlamada etkisi önemli derecededir. Diğer önemli bir faktör ise destekleyici endüstrilerin *üretim kapasitelerinin yeterliliği*dir. Ana endüstriler büyüme kararı alıp kapasite artırımına gittikleri vakit, destekleyici endüstrilerden temin ettikleri malzemelerin de miktarlarında artışlar olacaktır. Destekleyici endüstrilerin ise bu talebe yanıt verebilmeleri önemli bir konudur. Ana endüstrilerin talep ettiği miktarlarda ürünü üretme kapasitesine sahip destekleyici endüstrilerin bulunması onların tercih edilme sebebi olacaktır ve bu talebi karşılayan destekleyici endüstriler de ana endüstrilerin büyümesi üzerinde bir role sahip olacaktır. *Yenilik faaliyetlerine katkı* da yine destekleyici endüstrilerin büyüme üzerinde etkisinin bulunduğu faktörlerdendir. Ana endüstrilerin yenilikçi olması ve farklılaşmış ürünler üreterek pazarda kendine bir yer edinmesi rekabet üstünlüğü oluşturması açısından oldukça önemlidir. Bu noktada ise destekleyici endüstrilere de pay düşmektedir. Onlarla işbirliği içinde olarak ve sürekli iletişim halinde kalarak fikir alışverişi yapmak yenilikçi ürünler üretmek için

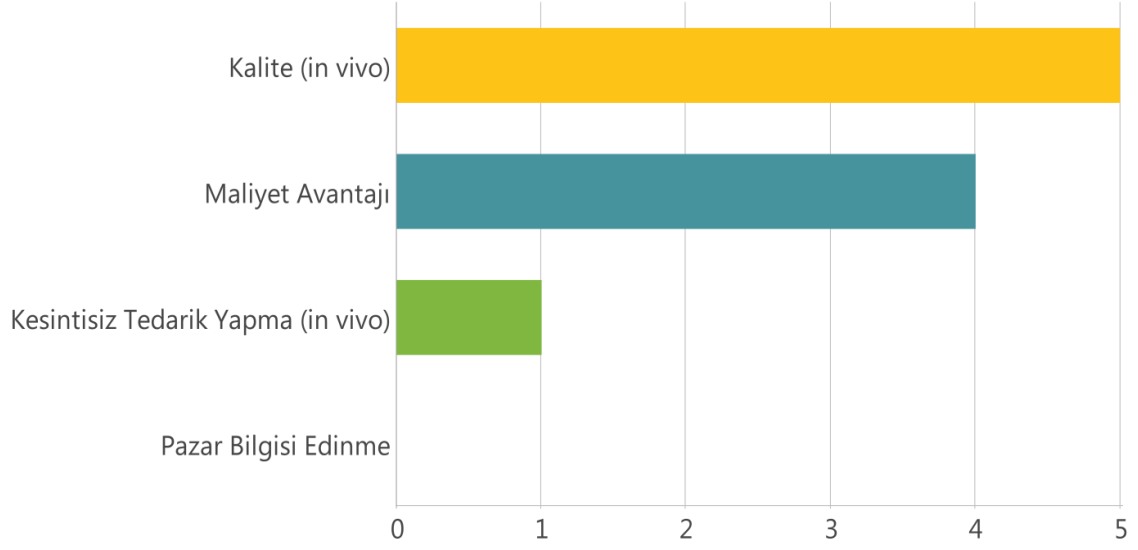
önemli bir adımdır. Yenilik faaliyetlerinde destekleyici endüstrileri sürece erken aşamada dahil etmeleri veya sağladığı hammadde üzerinde değişiklik talep etmeleri, onları bu kriteri sağlamada önemli bir yere koymaktadır. Mülakatlarda görüşülen firmaların bu yöndeki açıklamalarına örnek verilecek olursa;

“A Firması: Tedarikçilerin yenilikçi olmaları da büyümemize etki eden unsurlardandır. Onların yapacağı bir kapak, pet şişe (dizayn anlamında) ya da ürünün içeriğindeki bir limon aroması vb. alanlarda yapmış oldukları yenilikler, gelişmeler, bize sundukları yeni ürünler de bizlerin büyümesine katkı sağlıyor. Onlara düşen rollerde, yenilikçi olma sorumlulukları var. Çünkü sektörde farklı kategorilere yönelme oluyor. Pazar taleplerinde değişiklik olduğu durumlarda o talebe yönelik ürünler geliştirip bize sunarsa, pazarda bulunmamızı sağlayacak hareketler yapabilir. Pazar konumlandırmamız açısından katkı sağlayabilir. Ürün farklılaştırmada ya da çeşitlendirmede etkili olabileceğimiz şekilde adımlar atabilir.”

“F Firması: Yeni ürün yapma aşamasında tedarikçilerden, belli bir hammaddeden belli bir ürün yapmak istiyorum deyip onu üretmesini bekleyebiliyoruz. yeni bir ürün ya da sektöre giriş yapmayı düşündüğümüzde üretim için kullanılan bir mamulde değişiklik isteğimi tedarikçiye belirtirim ve bu mamulü onun üretmesini beklerim. Yeni bir hammadde arayışını tedarikçilerle paylaşıyoruz. Bu yönlerden onlara sorumluluklar düşer ve büyümeye katkıları olur.”

Destekleyici endüstrilerin büyüme üzerinde *teknik destek* konularında katkı sağlamaları, ana endüstrilerle her konuda *bilgi paylaşımında* bulunmaları, *hızlı olmaları*, üretimde ve diğer konularda *esnek* şekilde davranmaları ve *kesintisiz hizmet* sağlamaları sahip olduğu roller arasında yer almaktadır. Destekleyici endüstrilerin sahip olduğu bu özellikler doğrudan ya da dolaylı olarak farklı ağırlıklarla ana endüstrilerin büyümesinde etkili unsurlardandır.

Grafik 2’de son iki kriter olarak belirtilen *üretim sisteminde iyileştirmeler (tam zamanında üretim, yalın üretim)* ve *temel yeteneklere odaklanma* kriterleri incelenen literatür kapsamında belirlenen destekleyici endüstrilerin büyüme üzerinde üstlendiği rollerdendir. Fakat incelemeye tabi olan firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda bu kriterlerin etkisinin olduğuna dair herhangi bir ibareye rastlanmamıştır.



Grafik 3: Destekleyici Endüstrilerin Uluslararasılaşma Üzerindeki Rollerini

Grafik 3'te ise ana endüstrilerde faaliyette bulunan seçilmiş firmaların uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin hangi rollerle etki ettiği görülmektedir. En etkili olarak görülen faktör *kalite* faktörüdür. Destekleyici endüstrilerden tedarik edilen ürünlerin kalitesi ana endüstrilerin üretimini yapacağı ürünlerin kalitesini etkilemektedir ve bu da uluslararası arenada mallarının yer bulmasında etkili bir unsur olarak görülmektedir. Uluslararası pazara sundukları ürünlerin kalitesi o pazarda rekabetçi avantaj yaratmasında etkili bir unsurdur ve destekleyici endüstrilere bu aşamada rol düşmektedir. Onu takip eden bir diğer önemli faktör ise destekleyici endüstrilerin sağladığı *maliyet avantajıdır*. Düşük fiyatlı ürünler tedarik etmeleri firmaların uluslararası pazarlarda yer edinmelerinde etkili bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Firma maliyet liderliğine oynayıp pazarda kendine bir yer edinme stratejisi belirlediği takdirde tedarik ettiği ürünlerin düşük maliyetli olmasına özen gösterecektir ve burada da destekleyici endüstrilerin düşük maliyetli ürünler sağlıyor olması etkili bir unsur olacaktır. Aynı zamanda destekleyici endüstrilerin ana endüstrilere *kesintisiz olarak hizmet vermeleri* de kayda değer bulunan faktörler arasında yer almaktadır. *Pazar bilgisi edinme* faktörü ise yine incelenen literatür sonucunda belirlenen uluslararasılaşma üzerindeki rollerdendir. Uluslararasılaşma modelleri arasında yer alan Şebeke/Ağ Modeli kapsamında, ana endüstrilerin ağ yapısı içinde bulunan ve sürekli iletişim halinde bulunduğu tedarikçiler onlara dış pazarlar hakkında bilgi sağlayabilmektedirler. Fakat incelemeye tabi olan firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, destekleyici

endüstrilerin uluslararasılaşma üzerinde pazar bilgisi sağladıkları yönünde herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Değerilecek bir diğer husus ise, firmaların uluslararasılaşma faaliyetleri büyüme niyetiyle yapılan bir girişim olduğu için bu faaliyetler büyüme faaliyetleri içinde de değerlendirilebilir. Yani destekleyici endüstrilerin büyüme üzerindeki rolleri aynı zamanda uluslararasılaşma sürecindeki rolleri için de geçerli olabilir diyebiliriz. Destekleyici endüstrilerin zamanında teslimat yapmaları, kalite açısından iyi ürünler tedarik etmeleri, maliyet avantajı sağlıyor ve sürekli aynı standartta ürün sunuyor olmaları büyümesi üzerinde olumlu etkiler yaratırken aynı zamanda uluslararası arenada kendilerine yer bulmalarında da olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bu açıdan da düşünülebilmektedir. Ancak her büyüme gerçekleştiren firmanın uluslararası faaliyetler sergilediği çıkarımında bulunamadığımız için büyüme ve uluslararasılaşma sürecindeki rolleri ayrı bir unsur olarak değerlendirme gereksinimi duyulmuştur.

Aşağıda verilen Şekil 3'te ise ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde etkili olan destekleyici endüstrilerin tüm rolleri ve bu roller arasındaki ilişkiler belirtilmektedir. Mülakata dahil olan tüm firmalar bu ilişkiyi koda dahil edilmiştir. Destekleyici endüstrilerin büyüme üzerindeki rolleri ve uluslararasılaşma üzerindeki rolleri karışık bir halde şekilde gösterilmektedir. Bu kodlar arasında en fazla etkiye sahip olan roller düz çizgi halinde belirtilmiştir. Kalından inceye doğru gösterilmesinin sebebi ise yoğunluklarının ne derecede olduğunu göstermek amaçlıdır. Büyüme ve uluslararasılaşma üzerindeki roller bir bütün olarak değerlendirilmiştir ve etkili olma sırasına göre bu sefer *kalite*, *maliyet* ve *zamanında teslimat* şeklinde sıralanmıştır. Büyüme üzerindeki rollerde zamanında teslimat maliyetten önce geliyordu fakat uluslararasılaşma üzerindeki rollerde maliyet unsuru daha ağır basmaktaydı. Her iki kodlama türü de dikkate alındığında maliyet unsuru ön plana doğru çıkmıştır.

Şekilde tüm kodlar arasındaki ilişkiler ise kesik çizgiler şeklinde ifade edilmiştir. Kalın olarak belirtilen kesik çizgiler o kodlar arasındaki ilişkilerin daha kuvvetli olduğunu, inceye doğru gidildikçe de kodlar arasındaki ilişkilerin yoğunluğunun azaldığı ifade edilmektedir. Buna göre bu şekilden, kalite ve standardı sağlama arasındaki ilişki kuvvetli olarak nitelendirilebilir.



Şekil 3: Büyüme ve Uluslararasılaşma Üzerinde Etkili Olan Kodlar Arasındaki İlişkiler

Yine aynı şekilde maliyet ve zamanında teslimat arasındaki, büyüme üzerindeki etkili rollerden maliyet ile uluslararasılaşma üzerindeki etkili rollerden maliyet avantajı arasındaki, kalite ve zamanında teslimat arasındaki ve bilgi paylaşımı ile teknik destek arasındaki ilişki kuvvetli olarak nitelendirilebilir. Ayrıca yenilik faaliyetlerine katkı unsuru mamul tasarımı ve ürün çeşitlendirme unsurlarıyla kuvvetli biçimde ilişkilendirilmiştir. Mamul tasarımı ve ürün çeşitlendirme kodları yenilik faaliyetlerine katkı adlı ana kodun alt kodları olarak değerlendirilmiştir ve analiz o şekilde yapılmıştır. Bu yüzden alt kodları olduğu için aralarındaki ilişkide kuvvetli şekilde ifade edilmiştir. Şekildeki diğer ince çizgilerle belirlenmiş olan ilişkiler düşük seviyede ilişkiler olduğu için fazla anlamlı bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kapitalist ve neoliberal görüşlerin egemen bir hal alması ve serbest piyasa ekonomisinin piyasaları etkisi altına alması rekabetin şiddetlenmesine sebep olmuştur. Piyasada faaliyet gösteren firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, karlılıklarını maksimum seviyeye çıkarmak ve pazar paylarını arttırmak arzusuyla çeşitli stratejik faaliyetler sergilemektedirler. Firmalar bu amaçları gerçekleştirmek üzere büyüme ve uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunurlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirmeden önce de firma amaç ve hedeflerine uygun büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri belirlerler. Bu stratejiler hayata geçirilirken ise firma birçok faktör tarafından doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenmektedir. Firmaların büyüme ve uluslararasılaşma sürecinde etkisinden bahsedilebilecek önemli bir faktör de onlara girdi sağlayan destekleyici endüstriler yani tedarikçilerdir. Bu çalışma da destekleyici endüstrilerin, büyüme ve uluslararasılaşma sürecinde kasti örneklem yoluyla seçilmiş ana endüstri firmalarına hangi rollerle etki ettiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda iki temel araştırma sorusu belirlenmiştir ve çalışma bu sorular çerçevesinde şekillenip ilerlemiştir.

Bu çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Araştırma soruları çerçevesinde hazırlanan mülakat soruları kasti örneklem yoluyla seçilmiş, birçok tedarikçisi bulunan ve uluslararasılaşma faaliyetleri de bulunan orta ve büyük ölçeğe sahip ana endüstrilerde faaliyette bulunan firmalara yönlendirilmiştir. İlgili literatürün incelenmesi sonucu elde edilen ikincil verilere ek olarak, nitel bir çalışmayla doğrudan firmalarla mülakat gerçekleştirme neticesinde elde edilen birincil verilere de ihtiyaç duyulmuştur. Bu verilerin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmada, ana endüstri firmalarının büyümesinde ve uluslararasılaşma süreçlerinde destekleyici endüstrilerin rolünü belirlemek amacıyla öncelikle firmaların büyüme ve uluslararasılaşma süreçleri, gerekçeleri, uyguladıkları stratejiler ve bu süreçte etkilendikleri faktörler incelenmiştir. Bu literatür incelemesi sonucunda ana endüstrilerde bulunan firmaların destekleyici endüstrilerle yani tedarikçilerle stratejik işbirlikleri yapmak suretiyle çeşitli ilişkilerde buldukları (örneğin; dış kaynak kullanımı yoluna gitmeleri), birçok açıdan (kalite, maliyet, yenilik, teslimat gibi) yarar sağladıkları, rekabet stratejilerini gerçekleştirmede (örneğin; maliyet liderliği, farklılaştırma) etkisinin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda destekleyici endüstrilerin, ana endüstri firmaları için oldukça önemli bir yer tuttuğu ve

bir iş ortağı olarak görüldüğü anlaşılabilir aralarındaki ilişkinin ve seçim sürecinin nasıl olduğunun idrak edilmesi açısından bu konular çerçevesinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucu edinilen ikincil veriler ve çalışma kapsamında seçilen ana endüstri firmalarından elde edilen birincil veriler dikkate alındığında iki tür veri arasında ana endüstrilerin büyüme ve uluslararasılaşmasında destekleyici endüstri firmalarının rolleri benzer yönler içermektedir. Ayrıca birincil verilerin analizi sonucunda ikincil verilere ek olarak yeni bulgular da elde edilmiştir.

Çalışmanın araştırma sorularından ilki olan “Ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?” sorusuna cevaben birincil ve ikincil verilerden elde edilen bulgular şöyledir:

- ✓ Ana endüstrilerde bulunan firmaların büyümesinde destekleyici endüstrilerin; zamanında teslimat, kalite, maliyet, standardı sağlama, üretim kapasitelerinin yeterliliği, yenilik faaliyetlerine katkı, teknik destek, bilgi paylaşımı, hız, esneklik, kesintisiz hizmet, üretim sisteminde iyileştirmeler (tam zamanında üretim, yalın üretim) ve temel yeteneklere odaklanma konularında rollerinin olduğu tespit edilmiştir.

Ana endüstri firmalarının üretim faaliyetlerinde destekleyici endüstrilerin payı oldukça artış göstermiştir. Bu oranın artmasıyla beraber aralarında bağımlılık derecesinde ilişkiler oluşmuştur. Bu ilişkiler ise işbirlikçi bir yönde ilerlemeye başlamıştır. İlişkilerin bu denli sıkı olması ve üretimdeki etkilerinin bu kadar çoğalmasının büyümesi üzerinde de belirtilen etkilerin şiddetinin artmasına sebebiyet vermektedir. Destekleyici endüstrilerden sağlanan mamul ve malzemelerin niteliği ana endüstri firmalarının üretimini gerçekleştirdiği ürünlerin niteliğini etkilemektedir. Bu yüzden kaliteli, düşük maliyetli ve yenilikçi ürünler sunması destekleyici endüstrilerden temin ettiği ürünlerin kalitesiyle, maliyetiyle ve yeniliğe uyumlu olup olmamasıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan ana endüstrilerin büyümesinde destekleyici endüstrilerin katkısı göz ardı edilemeyecek derecede fazladır.

Araştırma sorularından ikincisi ise “Ana endüstrilerin uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin rolü nedir?” sorusudur. Bu soruya cevaben birincil ve ikincil verilerden elde edilen bulgular ise şöyledir:

- ✓ Ana endüstri firmalarının uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin; kalite, maliyet avantajı, kesintisiz tedarik yapma ve pazar bilgisi edinme konularında katkısının olduğu tespit edilmiştir.

Destekleyici endüstrilerin ana endüstrilerde faaliyet gösteren firmalara kaliteli ve maliyeti düşük ürünler sağlaması, ana endüstri firmalarının dış pazarlarda rekabetçi konum elde edip kendine pazar payı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yine aynı şekilde ihtiyaç duyulan mamulleri kesintisiz şekilde tedarik etmesi dış pazarlarda faaliyette bulunmasında katkı sağlamaktadır. Dış pazarlar hakkında bilgi edinmesi ise uluslararasılaşma modellerinden olan Şebeke/Ağ Modeli'ne dayalı olarak, ana endüstri firmalarının ağ yapısı içinde bulunan tedarikçilerle olan ilişkileri sonucunda elde ettiği pazar bilgileri sayesinde uluslararası pazarlar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır ve uluslararasılaşması üzerinde olumlu etki etmektedir.

Uluslararasılaşma faaliyetleri de karlılık oranlarını ve pazar paylarını arttırma, rekabet üstünlüğü oluşturma gibi amaçlarla yapılmasından dolayı büyüme niyetiyle gerçekleştirilen faaliyetler olarak nitelendirilmiştir ve çalışmada da bir büyüme seçeneği olarak değerlendirilmiştir. Bu bakımdan destekleyici endüstrilerin büyüme üzerindeki rolleri ana endüstri firmalarının uluslararasılaşması üzerinde de etkili olabilir diyebiliriz.

Bu çalışma ile elde edilen bulguların yazına oldukça önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili literatür tarandığı takdirde ana endüstri firmalarının büyümesi ve uluslararasılaşma süreçleri, nedenleri, stratejileri ve konuyla alakalı modellerle ilgili yapılmış çalışmalara oldukça sık rastlamak mümkündür. Destekleyici endüstrilerle olan ilişkilere, onların önemine ve seçim yöntemlerine yine aynı şekilde ulaşabilmekteyiz. Fakat doğrudan ana endüstri firmalarının büyüme ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin nasıl roller üstlendiği, hangi faktörlerle etki ettiği üzerinde fazla durulmamıştır. Bu çalışmayla, destekleyici endüstrilerin hangi rollerle ana endüstrilerin büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde etkisini gösterdiği ortaya koyulmuştur ve alandaki boşluğu doldurması hedeflenmiştir. Destekleyici endüstrilerin, ana endüstrilerin büyüme ve uluslararasılaşma sürecinde nasıl roller üstlendiğinin, nasıl katkıları olduğunun farkında olunması, bu süreçte onlara gereken önemin verilmesinin, uygun ilişki ve işbirliği içinde olunması gerektiğinin anlaşılması bakımından önemli bir yer tutmaktadır.

Bu bakımdan çalışma, daha sonra bu konuda yapılacak olan araştırmalara bir alt yapı niteliğinde olabilir. Araştırma amacı ve soruları kapsamında hazırlanan ve ekte sunulan mülakat soruları geliştirilerek ve daha fazla sayıda firmayla görüşülerek daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır ve fazla sayıda firmayla mülakat gerçekleştirilmemiştir. Sonraki çalışmalar nicel çalışma olarak tasarlanıp daha fazla sayıda firmaya anketler ulaştırılarak daha fazla veri elde edilebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKGEMCİ, T. (2015). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- BLYTHE, J. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. Yavuz Odabaşı (Çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi
- BRADLEY, F. (2002). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*. İçlem Er (Çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi
- COŞKUN, R. (2015). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Adra Yayıncılık
- COŞKUN, R. (2016). *Stratejik Yönetim*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- DİNÇER, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- DİNÇER, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- ECER, F., CANITEZ, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama*. Ankara: Gazi Kitabevi
- EREN, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- EREN, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım
- GENÇ, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- GÜNEŞ, M., FİRUZAN, A. R., FİRUZAN, E. (1999). *Tam Zamanında Üretim (JIT) Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları
- KAĞNICIOĞLU, C. H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1723. Eskişehir
- KARALAR, R. (2005). *Genel İşletme*. Eskişehir: Yorum Matbaası
- KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım
- KUTAL, G., BÜYÜKUSLU, A. R. (1996). *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları
- MUCUK, İ. (2001a). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- MUCUK, İ. (2001b). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- MUTLU, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
- MUTLU, E. C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik, Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları

- MÜSİAD, (2005). *MÜSİAD Cep Kitapları: 20*. İstanbul: Bilge Matbaacılık, Temmuz. ISBN: 975-7215-59-7.
- ÖZALP, İ. (2010). *Uluslararası İşletmecilik*. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1576. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. Mehmet Barca (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- PORTER, M. (2010). *Rekabet Üzerine*. Harvard Business Review Kitabı. Kıvanç Tanrıyar (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları
- SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset
- SEYMEEN, O., BOLAT, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- ŞİMŞEK, Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık
- ÜLGEN, H., KADRİ, M. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- YÜKSEL, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi
- WEELE, A. J. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Timuçin Binder (Çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık

Makaleler

- ANDERSEN, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, (2nd Qtr., 1993), 209-231.
- ASLANTAŞ, T. (2014). Yalın Üretim Felsefesi, Yöntemleri ve Kanban Tekniğinin Otomotiv Sektörüne Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği ABD*.
- ATABAY, İ. (2004). İhracat Performansını Etkileyen Faktörler (Zeytinyağı Sektöründe Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 7(12), 17-44.
- ATLI, B., KARTAL, B. (2014). Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ocak, Sayı: 39, 145-157.
- BENYOUCEF, L., DING, H., XIE, X. (2003). Supplier Selection Problem: Selection Criteria and Methods. *Research Report*, RR-4726, INRIA, pp.38.

- BERKÖZ, L., TÜRK, Ş. (2007). Yabancı Yatırımların Yer Seçimini Etkileyen Faktörler: Türkiye Örneği. *İstanbul Teknik Üniversitesi / Mimarlık, Planlama, Tasarım*, 6(2), 59-72.
- BILLINGTON, N. (1999). The Location of Foreign Direct Investment: An Empirical Analysis. *Applied Economics*, Vol. 31, No. 1, 65-76.
- COVIELLO, N. E., MCAULEY, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, 223-256.
- CZINKOTA, M. R. (2004). The Export Marketing Imperative. *Texere, An Imprint of Thomson Learning*, Chapter 1, The Drive to Internationalize.
- ÇAĞLIYAN, V. (2009). Alıcı – Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 461-479.
- DICKSON, G. W. (1966). An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *Journal of Purchasing*, Vol. 2, No. 1, 5-17.
- DÜZGÜN, R., TAŞCI, H. M. (2014). Türk İşletmelerin İhracat Performansını Belirleyen Faktörler: İSO-500 Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık 2014, 9(3), 7-24.
- ERDAL, F., TATOĞLU, E. (2002). Locational Determinants of Foreign Direct Investment in an Emerging Market Economy: Evidence From Turkey. *Multinational Business Review*, Vol. 10, No. 1.
- ERKUTLU, H., ERYİĞİT, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3/2001, 149-164.
- EROL, İ. (2004). Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımlarının Satınalma İşlevi ile İlişkilendirilmesi, Bütünsel Bir Yaklaşım Öncesi ve Örnek Olay Analizi. *Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 15(4), 2-16.
- GIANNAKIS, M. (2007). Performance Measurement of Supplier Relationship. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No. 6, 400-411.
- GÖKMENOĞLU, M., AKAL, M., ALTUNIŞIK, R. (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi*, 13(4), Ekim, 3-43.
- GÜLEŞ, H. K., BURGESS, T. F. (1996). Manufacturing Technology and the Supply Chain. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2 No. 1, 31-38.

- GÜLEŞ, H.K. (1999a). Reappraising the Purchasing Department's Function: The Influence of Partnership Sourcing Practices. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 4, 47-58.
- GÜLEŞ, H.K. (1999b). Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Sayı: 3.
- GÜLEŞ, H. K., ÇAĞLIYAN, V. (2014). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4(2), 35-52.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 23-32.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- KAPAR, K. (2013). Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci ile Tedarikçi Seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 197-231.
- KAR, M., TATLISÖZ, F. (2008). Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Hareketlerini Belirleyen Faktörlerin Ekonometrik Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl 10, Sayı 14.
- KARAÖZ, M., DEMİRGİL, H. (2009). Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 47-68.
- KAYABAŞI, A., KİRACI, H., KANBEROĞLU, Z., OĞUZ, A. (2010). KOBİ’lerde İhracat Performansını Belirleyen Unsurların İncelenmesi: İnegöl’de Faaliyette Bulunan İşletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28.
- KNIGHT, G. A., CAVUSGİL, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and the Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No.2, 124-141.
- KOÇOĞLU, C. M., AVCI, M. (2014). Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 33-47.
- KOÇOĞLU, D. (2012). Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği. *Ege Akademik Bakış*, Nisan.

- KRALJIC, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, September.
- KRAUSE, D. R., PAGEL, M., CURKOVIC, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities For Purchasing. *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 4, 501.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3, 517-551.
- OFLUOĞLU, P., MİRAN, B. (2014). Bulanık Mantık Yöntemiyle En İyi Tedarikçi Seçimi Sorunu: Türkiye'deki Hazır Giyim Firmalarına Yönelik Bir Uygulama Çalışması. *Tekstil ve Mühendis Dergisi*, 21:96, 1-9.
- ÖNCER, A. Z. (2012). İşletmelerin Büyüme Stratejilerini Belirlemede Doğrusal Programlama Yaklaşımı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- ÖZDEMİR, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 87-96.
- ÖZDEMİR, A. (2010). Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1).
- SHAPIRO, R. (1986). Towards Effective Supplier Management: International Comparisons. *Harvard Business School Working Paper*, 9-785-062.
- YEŞİL, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsat ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2010, Yıl 6, 6(1), 22-72.
- WILSON, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships. *The Pennsylvania State University*, ISBM Report lo-1995.

Tezler

- AKGÖBEK, İ. (2011). *Büyüme Stratejisi Olarak Şirket Birleşme ve Satın Almaları Türk Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Karaman.
- BEDİR, A. (2009). *Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü ile Endüstri-içi Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Ankara.
- DEMİRGİL, H. (2008). *Firmaların Hayatta Kalma ve Büyüme Performanslarını Belirleyen Faktörler: Göller Bölgesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi,

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Isparta.

KARAKIŞ, İ. (2007). *Tedarikçi İlişkileri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

ÖLMEZ, S. (2006). *Kobilerin Uluslararasılaşma Süreçleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ÖZPARLAK, A. B. (2004). *Tedarikçi Değerlendirmesi ve Bir İmalatçı Firmada Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

Bildiriler

ADA, E., KAZANÇOĞLU, Y., ARACIOĞLU, B. (2005). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 605-611.

BASKAK, M., MIHÇIOĞLU, E. (2004). *Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma – Tedarikçi İlişkileri ve Bir Anket Uygulaması*. Endüstri Mühendisliği Konferansları, Ege Üniversitesi Atatürk Kültür Merkezi, İzmir.

Diğer Yayınlar

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2008). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), *Pazarlama ve Perakende, Perakendeci Türleri*. Ankara.

TUTAR, H. (2015a). Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları, İşletme Bilimlerine Giriş, İşletmelerin Büyümesi.

TUTAR, H. (2015b). Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları, İşletme Bilimlerine Giriş, İşletmelerin Uluslararasılaşması.

İnternet Kaynakları

<http://www.franchiseturkey.com/> (erişim tarihi; 31.12.2016)

www.arcelikas.com/sayfa/876/Tedarikci_Performans_Degerlendirme (erişim tarihi; 15.11.2017)

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

Soru 1: Firmanızın büyüme gerekçeleri nelerdir?

Soru 2: Büyüme sürecinizi kısaca anlatır mısınız? Bu süreçte büyümenizde hangi faktörler etkili oldu?

Soru 3: Kaç tedarikçiyle çalışıyorsunuz? Tedarikçilerinizle sürekli ve düzenli ilişkileriniz var mı?

Soru 4: Destekleyici endüstrilerin/tedarikçilerin firmanızın büyümesinde katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Öyleyse hangi yönlerden katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

Soru 5: Firmanızın büyüme stratejilerini belirlerken tedarikçilere ne gibi roller düşüyor? Onlara sorumluluklar yüklüyor musunuz?

Soru 6: Nihai ürünlerinizin içinde tedarikçilerinizin ortalama katkısı nedir?

Soru 7: Uluslararasılaşma kararını ne zaman aldınız? Bu kararı almanızdaki etkenler nelerdir? Tedarikçileriniz bu kararınızda etkili oldu mu?

Soru 8: Uluslararasılaşma düzeyiniz, nedenleriniz nelerdir?

Soru 9: Uluslararasılaşma sürecinizde destekleyici endüstrilerin/tedarikçilerin rolü olduğunu düşünüyor musunuz? Öyleyse bu roller nelerdir?

Soru 10: Firmanızın büyümesinde ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyici endüstrilerin sahip olduğu hangi özelliklerle size avantaj sağlayacağını düşünüyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

Kevser SANCAKTUTAN 12/09/1992 yılında Yalova'nın Altınova ilçesinde dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğretimini Kocaeli'de tamamlamıştır. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır ve halen tez aşamasında yüksek lisans öğrencidir.

